

Münster 1961

JOSEF OPWIS

**Funktionen und Struktur
der deutschen
Textileinkaufsvereinigungen**



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41555204_0006

**Funktionen und Struktur
der deutschen
Textileinkaufsvereinigungen**

INAUGURAL-DISSERTATION

zur Erlangung des

akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft

durch die

Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät

der Westfälischen Wilhelms-Universität

zu Münster

vorgelegt von

JOSEF OPWIS

aus Kevelaer, Krs. Geldern

1961

- 7525/61
1. Berichterstatter: Prof.Dr. S e r a p h i m
 2. Berichterstatter: Prof.Dr. J e c h t

Dekan: Prof.Dr. D e u t s c h

Tag der mündlichen Prüfung: 22. Dezember 1960



Fotodruck: Max Kramer, Münster (Westf.), Aegidiistraße 23

I n h a l t s v e r z e i c h n i s

	<u>Seite</u>
A. Inhalt, Aufbau und Methode der Untersuchung	1
B. Die Entstehungsgeschichte der deutschen Textileinkaufsvereinigungen	4
1. Die Entwicklung bis zum 1. Weltkrieg	4
2. Die Entwicklung nach dem 1. Weltkrieg bis zur Weltwirtschaftskrise	9
3. Die Entwicklung seit der Weltwirtschaftskrise	14
C. Gründungsursachen und Entwicklungsfaktoren der Textileinkaufsvereinigungen	21
I. Ursachen für den Zusammenschluß zu Textileinkaufsvereinigungen	21
II. Entwicklungspositive und -negative Faktoren	23
1) Struktur des Textilmarktes und Verhaltensweise der Marktpartner	23
a) auf der Einzelhandelsstufe	23
b) auf der Großhandelsstufe	25
c) auf der Produktionsstufe	26
2) Wandlungen der Verbrauchergewohnheiten an Textilien und Bekleidung	28
3) Struktur des deutschen Textileinzelhandels	30
a) Sortimentsprobleme	30
b) Standortsprobleme	31
c) Größenprobleme	32
d) Finanzierungsprobleme	33
e) Soziologische Probleme	34

D. Die Funktionen der deutschen Textileinkaufsver- einigungen	36
I. Die Einkaufsfunktionen	37
1) Die einzelnen Geschäftsarten	37
<u>Vorbemerkung:</u> Die Besonderheiten der Ein- kaufsvorbereitung der Tex- tileinkaufsvereinigungen	38
a) Das Eigengeschäft	42
a 1) als Lagergeschäft	42
a 2) als Streckengeschäft	49
b) Das Fremdgeschäft	52
b 1) als Delkrederegeschäft mit oder ohne Zentralregulierung	52
b 2) als reines Vermittlungsgeschäft	55
b 3) als Kommissions- oder Verteiler- geschäft	57
2) Die Bedeutung der Geschäftsarten für die Anschlußkunden der einzelnen Textilein- kaufsvereinigungen	59
II. Die Beratungs- und Betreuungsfunktionen	67
1) Umfang	67
2) Die Bedeutung in den einzelnen Textil- einkaufsvereinigungen	71
3) Zwangsläufige Expansion ?	78
4) Kritische Beurteilung	81
E. Die Struktur der deutschen Textileinkaufsver- einigungen	89
I. Textileinkaufsvereinigungen als Eigentum der angeschlossenen Einzelhändler	91
1) Kunden als Gesellschafter	91
a) Gleichmäßigkeit der Beteiligten	91
b) Finanzielle Verbindung zwischen Mit- gliedern und Gemeinschaftseinrichtung	94

III

	<u>Seite</u>
b 1) Beteiligungsfinanzierung	94
b 2) Unkostenbeiträge	98
2) Förderung der Mitgliederbetriebe als Zweck dieser Vereinigungen	100
3) Die Stellung der Gesellschaftsorgane im Gefüge der Textileinkaufsvereinigungen	103
a) Die Rechtsstellung der Gesellschafts- organe	103
b) Die tatsächliche Machtstellung der Gesellschaftsorgane	108
b 1) des Vorstandes	109
b 2) des Aufsichtsrates	111
b 3) der Mitgliederversammlung	112
4) Die Größe der Textileinkaufsvereini- gungen und ihrer Mitgliederbetriebe	117
a) Anzahl der Mitglieder und die Umsätze der Textileinkaufsvereinigungen	117
b) Anzahl der Beschäftigten als weiteres Größenkriterium	120
c) Größenstruktur der Mitgliederbetriebe	121
d) Absatzraum der Textileinkaufsver- einigungen	125
5) Genossenschaftliche Wesenszüge dieser Vereinigungen	129
II. Textileinkaufsvereinigungen als Erwerbsun- ternehmen von "Nicht-Kunden"	132
1) Die Gesellschafter dieser Vereinigungen	132
2) Die finanzielle Bindung der Anschlußkun- den an die Textileinkaufsvereinigungen	133
a) durch Beiträge	134
b) durch Darlehn	135
c) Vor- und Nachteile von Beiträgen und Darlehn	139

3) Textileinkaufsvereinigungen als Koordination der Interessen der Groß- und Einzelhandelsstufe	142
4) Der Einfluß der Gesellschafter und Anschlußkunden auf die Textileinkaufsvereinigungen	145
5) Die Größe der Textileinkaufsvereinigungen und der Betriebe ihrer Anschlußkunden	148
III. Zusammenfassung und Vergleich der verschiedenen Arten der Integration der Handelsstufen	151
F. Bedeutung und Entwicklungschancen der Textileinkaufsvereinigungen	159

A. Inhalt, Aufbau und Methode der Untersuchung

Die deutschen Textileinkaufsvereinigungen ^{1/} sind im Laufe ihrer fast 75 jährigen Geschichte zu einem so interessanten Faktor auf dem deutschen Textilmarkt geworden, daß eine Untersuchung ihrer mannigfachen Formen wirtschaftlicher und auch rechtlicher Art ein echtes Bedürfnis darstellt.

Inhalt und Ziel dieser Arbeit sollen sein, dazu beizutragen, die verschiedenartigen Formen der Zusammenschlüsse von Textileinzelhändlern systematisch darzustellen; ihre Funktionen sollen herausgearbeitet und die strukturellen Wesenszüge einzelner Vereinigungen oder von Gruppen aufgezeichnet werden.

Die soziale Marktwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland erstrebt eine möglichst vollständige und preiswerte Güterversorgung der Bevölkerung. Diese Untersuchung versucht festzustellen, wie die Arbeit und die Existenz der TEVen im Hinblick auf dieses Ziel zu beurteilen sind.

Untersucht werden die zwanzig existierenden deutschen TEVen ^{2/}, die zum größten Teil (18 am 31.12.1958) im "Zentralverband gewerblicher Einkaufsvereinigungen des Handels e.V." mit dem Sitz in Köln zusammengeschlossen sind ^{3/}. Unter TEV wird dabei jede rechtlich und wirtschaftlich selbständige Organisation verstanden, die für angeschlossene Mitglieder bzw. Anschlußkunden (Einzelhändler) den Einkauf von Textilien durchführt und/oder vermittelt.

^{1/} Anm.: Im folgenden Text abgekürzt: Singular = TEV
Plural = TEVen

^{2/} Vergl.: "Handbuch der Textileinkaufsverbände des In- und Auslandes" 3. Aufl., Stuttgart, 1958, S.8

^{3/} Anm.: Der Wirtschaftsbund gemeinnütziger Wohlfahrtseinrichtungen Deutschlands, eGmbH, Hamburg-Wandsbeck" ist ebenfalls Mitglied dieses Zentralverbandes, obwohl er keine Einzelhändler, sondern Krankenhäuser als Mitglied hat.

Einleitend wird ein historischer Abriß über die Entwicklungsgeschichte der deutschen TEVEN gegeben; im Anschluß daran folgt eine grundsätzliche Betrachtung über Gründungsursachen und über Faktoren, die die Entwicklung der TEVEN positiv oder negativ beeinflussen.

Im ersten Hauptabschnitt wird der Funktionsbereich der Einkaufsvereinigungen dargestellt und kritisch zu den einzelnen Funktionen Stellung genommen. Dieses Kapitel ist im wesentlichen auf Probleme beschränkt, die spezielle Fragen der Textileinkaufsvereinigungen betreffen, da die allgemeine Problematik des gemeinsamen Geschäftsbetriebes und der Funktionsausweitung in generellen Untersuchungen über Einkaufsgenossenschaften hinlänglich herausgearbeitet worden sind^{1/}.

Wie die Voruntersuchung ergab, ist die Arbeitsmethode im großen und ganzen in allen TEVEN gleich, obwohl das Schwergewicht der betrieblichen Leistungen nicht einheitlich auf dieser oder jener Funktion liegt. Deshalb kann der Abschnitt über die Funktionen ohne Einteilung der TEVEN in Gruppen oder Typen abgehandelt werden.

Dagegen unterscheiden sich die deutschen TEVEN grundsätzlich durch ein Strukturmerkmal: Es handelt sich bei ihnen entweder um Einkaufsvereinigungen, deren Kunden gleichzeitig ihre Gesellschafter, also ihre Eigentümer sind, ("retailer owned cooperatives" i.S. der amerikanischen Terminologie)^{2/}, oder um

^{1/} Vergl.: v.Norden, H.: "Die Einkaufsgenossenschaften des Einzelhandels", Berlin, ohne Jahresangabe;
Ardüser, Martin: "Der Großeinkauf im Einzelhandel", Bern und Leipzig 1944;
König, Paul: "Der Wareneinkauf bei den Einzelhandels-genossenschaften", Stuttgart und Berlin 1938;
Meier, Albert: "Die Probleme des gemeinschaftlichen Einkaufs der Einzelhändler in Haus- und Küchengeräten, Eisenwaren, Glas und Porzellan", Stuttgart 1929
Triebel, Magdalena: "Zusatzleistungen der Einkaufsgenossenschaften des deutschen Einzelhandels", Stuttgart und Berlin 1937;

^{2/} Vergl.: Vaterrodt, Klaus: "Die freiwilligen Zusammenschlüsse zwischen Groß- und Einzelhandlungen als Möglichkeit der Rationalisierung im Handel", Diss. Köln 1956;

Unternehmen, bei denen die Identität von Kunden und Eigentümern nicht gegeben ist. Dieses Strukturelement bestimmt u.E. so entscheidend das ökonomische Wesen jeder TEV, daß eine Einteilung der Untersuchungsobjekte nach diesem Kriterium notwendig erschien, um zu wirklichkeitsnahen Ergebnissen zu kommen. Durch eine getrennte Untersuchung der so gebildeten Gruppen sollen die Gemeinsamkeiten der einzelnen Vereinigungen innerhalb dieser Typen herausgestellt werden; Besonderheiten treten demgegenüber mehr in den Hintergrund.

B. Die Entstehungsgeschichte der deutschen Textileinkaufsvereinigungen.

Die Entstehungsgeschichte der deutschen TEVen wird durch drei Entwicklungsperioden gekennzeichnet: die erste reicht bis zum 1. Weltkrieg und weist eine langsame, aber stetige Zunahme der TEVen auf. Nach einer durch den 1. Weltkrieg bedingten Stagnation schlossen sich in der 2. Phase- nach 1918 bis zur Weltwirtschaftskrise Textileinzelhändler in zunehmendem Maße zu gemeinsamem Einkauf zusammen. Seitdem sind nur noch wenige, mit anhaltendem Erfolg arbeitende TEVen gegründet worden. Jedoch ist seit der Normalisierung der wirtschaftlichen Verhältnisse in der Bundesrepublik nach dem 2. Weltkrieg eine ständig wachsende Bedeutung besonders der früher gegründeten TEVen festzustellen.

1. Die Entwicklung bis zum 1. Weltkrieg

Im Jahre 1886 gründeten 19 süd- und mitteldeutsche Einzelhandelskaufleute den sog. "Weimarer Verband", den ersten^{1/}, zunächst lockeren Zusammenschluß von Detailhändlern zum gemeinsamen Einkauf von Textilien. Diesem Beispiel folgend konstituierte sich in den nächsten Jahren eine Reihe weiterer TEVen^{2/}. Die Gründung dieser Zusammenschlüsse fiel in eine Zeit, in welcher der deutsche Handel in einer ähnlichen umwälzenden Entwicklung stand, wie die Produktion in der "industriellen Revolution". Die weitgehende Umstellung von handwerklicher Einzelfertigung auf fabrikmäßige Serienherstellung hatte eine Produktionssteigerung zur Folge, die nach Händlern verlangte, die diese Industrieprodukte "zur rechten Zeit an den richtigen Ort" brachten. Das Handelsvolumen dehnte sich

1/ Anm.: Das Handbuch "Die Einkaufsgemeinschaften des Textileinzelhandels", Berlin 1937, führt die 1857 gegründete Großhandlung "M. Forell & Co., Berlin und Breslau" als älteste deutsche TEV auf. Die Firma Forell & Co. nahm jedoch erst um 1895 sog. "Anschlusskunden" auf, die sie zu besonders günstigen Preisen belieferte. Letztere standen aber meist unter Abnahmezwang oder gar unter kapitalmäßiger Kontrolle des Stammhauses. Man kann diesem Unternehmen deshalb nicht die Qualifikation einer TEV geben.

2/ Vergl. Schreiterer, Gerhard: "Die Gemeinschaftsbeschaffung im Textileinzelhandel", (I) Stuttgart 1931 S. 12/13

enorm aus, und dementsprechend wuchs die Anzahl der im Handel Beschäftigten im Deutschen Reich beispielsweise von 1 : 54 der Bevölkerung im Jahre 1882 auf 1 : 39 im Jahre 1895 ^{1/}.

Die Expansion des Handelsvolumens wirkte sich auf den Groß- und Einzelhandel mit Textilien in verschiedener Weise aus: Während der alteingesessene Großhandel im Vertrieb der industriellen Produkte ein lohnendes Betätigungsfeld fand, das ihm kaum von neuen Konkurrenten streitig gemacht wurde, hatte sich der Textileinzelhandel einer steigenden Anzahl neuer Mitbewerber zu erwehren ^{2/}. Allein in den Jahren von 1882 - 1895 stieg die Zahl der Allein- und Kleinbetriebe im Handel und Verkehr um mehr als $1/3$ ^{3/}. Die Konkurrenz im Textileinzelhandel beschränkte sich nicht auf neue Einzelhandelsgeschäfte; auch Konsumvereine, Beamten- und Offizierseinkaufsorganisationen, detaillierende Fabrikanten und Versandhändler nahmen in zunehmendem Maße Textilien in ihr Sortiment auf. Der Großhandel mit Textilien hatte sich bis zum Jahre 1914 eine starke Marktstellung geschaffen, die durch eine Reihe von Kartellen und Verbänden aufrechterhalten wurde ^{4/}.

Wesentlich für das Entstehen der TEVen war vor allem das Aufkommen von Waren- und Kaufhäusern in den Jahren nach 1880. Einmal verschärfte diese den Konkurrenzdruck auf der Einzelhandelsstufe erheblich, zum anderen gelang es ihnen als erste, die Großhandelsstufe bei der Warenbeschaffung durch Direktbezug beim Fabrikanten zu überspringen ^{5/}. Die Kaufhäuser

-
- ^{1/} Vergl.: Pohle, L. "Die Entwicklung des deutschen Wirtschaftslebens im 19. Jahrhundert", Leipzig 1908, S.124
 - ^{2/} Vergl.: Meyer, Walter: "Gemeinschaftseinkauf im deutschen Textileinzelhandel", Diss. Köln 1928, S. 14 f.
 - ^{3/} Vergl.: Stresemann, Gustav: "Die Warenhäuser. Ihre Entstehung, Entwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung" in Zeitschrift für die Gesamte Staatswissenschaft, 56. Jahrg. Heft 4, Tübingen 1900, S.724, der eine Feststellung Lissauers anführt.
 - ^{4/} Vergl.: Landsberger: "Die Ausschaltung von Wirtschaftsstufen aus dem Erzeugungs- und Verteilungsprozeß der Textilfabrikate", Diss. Nürnberg 1933, S.17, 21, 23 und 31
 - ^{5/} Vergl.: Sombart, Werner: "Die deutsche Volkswirtschaft im 19. Jahrhundert und im Anfang des 20.Jahrhunderts", Berlin 1919, S. 215

haben den mittelständischen Einzelhandel auf die Vorteile aufmerksam gemacht, die sich durch Großaufträge boten. Da der Bedarf des Einzelnen nicht zu solchen Großaufträgen ausreichte, lag der Gedanke der Gemeinschaftsbeschaffung zur Erreichung dieses Zieles nahe.

So kann es nicht überraschen, daß die erste deutsche TEV ein Zusammenschluß mittelgroßer Kaufhäuser war, deren Sortiment weitgehend mit dem als Filialsystem organisierten Warenhäusern übereinstimmte. Der "Weimarer Verband" wurde 1893 als "Handelszentrale deutscher Kaufhäuser e.G.m.b.H., Berlin" in das Genossenschaftsregister eingetragen. Weitere Einkaufsvereinigungen folgten in fast regelmäßigen Abständen bis zum Jahre 1913; bis dahin wurden insgesamt 14 TEVen gegründet ^{1/}.

Die folgende Tabelle zeigt die Gründungsjahre der 1937 bzw. 1958 noch existierenden, vor dem 1. Weltkrieg gegründeten TEVen.

Tabelle 1: ^{2/}

Gründungsjahre der noch existierenden, vor dem 1. Weltkrieg ge- gründeten TEVen:	1886	1895	1898	1900	1901	1902	1903	1907	1912	1937	bzw. 1958
										1	1 ^{3/}
										1	1
										1	-
										1	1 ^{3/}
										1	-
										1	1
										1	1
										1	1
										<u>1</u>	<u>1</u>
										2	7

-
- ^{1/} Vergl.: Grünbaum, Heinz: "Die Umsatzschwankungen des Einzelhandels als Problem der Betriebspolitik", Berlin 1928, S. 7
- ^{2/} Zusammengestellt nach den Handbüchern 1937, a.a.O. und 1958 3. Auflage, Stuttgart 1958, und dem Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes, Bonn 1959
- ^{3/} Anm.: Hier sind die Gründungsjahre der ursprünglichen Gesellschaften angegeben, aus denen nach dem 2. Weltkrieg in Westdeutschland Nachfolgegesellschaften entstanden sind.

Auf Grund einer Handelsenquôte liegen für das Jahr 1913 einige Angaben über die Größe der damals existierenden TEVen vor^{1/}; danach beschäftigten elf Zusammenschlüsse der Textileinzelhändler insgesamt 124 Personen und hatten einen Gesamtumsatz von ca. 18 Mill. Mark.

Von vier dieser Vereinigungen liegen Angaben über ihre Umsätze vor. Diese betrugen bei:

- 1 zwischen 500.000 Mark und 1 Mill.Mark,
- 1 zwischen 2 Mill. Mark und 5 Mill.Mark,
- 2 zwischen 5 Mill.Mark und 10 Mill.Mark.

Daß es sich hierbei um die bedeutendsten TEVen handelt, ergibt sich daraus, daß für die restlichen sieben Vereinigungen ($11 \cdot 4 = 7$) nur noch ein Gesamtumsatz von höchstens 5,5 Mill. Mark ($18 \cdot 12,5 = 5,5$ Mill.Mark) verbleibt. Sie müssen also im Durchschnitt etwa 800.000,-- Mark umgesetzt haben.

Die Angaben über die Zahl der Beschäftigten beschränken sich auf fünf TEVen; davon beschäftigten eine 1 - 5,
drei 6 - 20 und
eine 50 - 100 Personen.

Innerhalb der gesamten Textilwirtschaft darf die Bedeutung dieser Institutionen für jene Zeit jedoch nicht überschätzt werden. Der Textileinzelhandel setzte im Jahre 1913 für ca. 5 Mrd. Mark Waren ab^{2/}. Der Anteil der über die Einkaufsvereinigungen bezogenen Textilien kann daher im Verhältnis zum Gesamtbezug als minimal bezeichnet werden.

Trotz der geringen gesamtwirtschaftlichen Bedeutung der TEVen erkannte der Textilgroßhandel schon sehr früh, daß er Gefahr lief, von diesen Einrichtungen des Textileinzelhandels in seiner Bedeutung zurückgedrängt zu werden. Die TEVen verfolgten wie die großen Waren- und Kaufhäuser das Ziel, den

1/ Vergl.: "Die Grundlagen der Handelsenquôte". Ergebnisse der Fragebogen-Erhebungen im Einzel- und Großhandel 1.Band, Berlin 1929, S. 528 und 529

2/ Nach bisher unveröffentlichten Schätzungen des Instituts für industriewirtschaftliche Forschung an der Universität Münster

Großhandel zu überspringen. Deshalb richteten sich die Abwehrmaßnahmen des Großhandels z.T. gleichzeitig gegen Warenhäuser und TEVen. Beispielsweise wurde zwischen der "Vereinigung der Deutschen Samt- und Seidenwarengroßhändler" und dem "Verband der Seidenstofffabrikanten Deutschlands" im Jahre 1905 ein Gegenseitigkeitsabkommen abgeschlossen, in dem sich die Fabrikanten verpflichteten, Warenhäuser und Einkaufsvereinigungen nicht zu beliefern ^{1/}.

Mit welchen Mitteln der Textilgroßhandel versuchte, sich den Ausschaltungsbestrebungen zu widersetzen, zeigen Maßnahmen wie die Bildung von Großhandelsmarken,

die Eigenproduktion,

der gemeinsame Einkauf der Großhändler,

die Abwerbung der Mitglieder einer TEV durch vorübergehend gewährte Sonderangebote,

die Verhandlungen der Großhandelsverbände mit einzelnen Fabrikanten und Fabrikantenverbänden zwecks Ausschaltung der TEVen und

die Boykottierung solcher Fabrikanten, die die TEVen belieferten ^{2/}.

U.E. haben viele dieser Maßnahmen dazu beigetragen, die Expansion der TEVen bis zum 1. Weltkrieg in den aufgezeichneten Grenzen zu halten. Die Bedeutung der TEVen war noch so gering, daß sie sich kaum wirksam gegen den übermächtigen Großhandel zur Wehr setzen konnten. Letzterer verdankte seine Erfolge in erster Linie wirtschaftlicher Macht, durch die er große Teile der wenig kartellierten, im wesentlichen aus mittleren und kleineren Unternehmen bestehenden Textil- und Bekleidungsindustrie ^{3/} dahingehend beeinflusste, daß sie eine Belieferung der TEVen zu Großhandelsbedingungen ablehnten.

^{1/} Vergl. Landsberger a.a.O., S. 121

^{2/} Vergl. im einzelnen dazu: Landsberger a.a.O., S. 113 ff.

^{3/} Lt. Statistik des Deutschen Reiches, Berlin 1910, Bd. 213, S. 42/43, 58/59, 248, 260 beschäftigten von 408418 Hauptbetrieben (ohne Heimarbeit etc.) der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie (ohne Schuhe) nur 1067 zwischen 200 und 1.000 und nur 36 über 1.000 Personen.

Weitere Gründe für das langsame Wachstum der TEVen vor 1914 waren die negative Einstellung gerade des Textileinzelhändlers zu allen Fragen der Koordination und das damals in viel stärkerem Maße als heute ausgeprägte "Prinzip der gegenseitigen Abgeschlossenheit und der mißtrauischen Vorenthaltung von Geschäftsmethoden"^{1/} unter den Kleinhändlern mit Textilien, sowie deren Bestreben, ihren Unternehmen durch ein besonderes Warensortiment einen individuellen Charakter zu verleihen.

2. Die Entwicklung nach dem 1. Weltkrieg bis zur Weltwirtschaftskrise.

Der 1. Weltkrieg führte zu einer allgemeinen Warenverknappung und entsprechender Einengung des Handelsvolumens, von der auch Textilien keine Ausnahme bildeten. Das veranlaßte die Textilfabrikanten, mehr und mehr dem Einzelhandel direkt - ohne Einschaltung des Großhandels und der TEVen - zu beliefern ^{2/}. Der Textilgroßhandel verlor dadurch einen Großteil seiner Kunden; seine Stellung wurde in den Jahren nach dem 1. Weltkrieg durch Inflation und Depression weiter geschwächt ^{3/}. Zudem hatte er vor 1914 seine "Marktübermacht" so "rigoros" ^{4/} ausgenutzt, daß "sich auf Seiten der Lieferanten und Abnehmer eine starke Erbitterung gegen ihn geltend" ^{4/} machte. "Man versuchte, seine Machtposition zu brechen" ^{4/}, indem man ihn aus dem Distributionsprozeß auszuschalten trachtete. Diese Bestrebungen der Fabrikanten und Einzelhändler ließen sich gegen den durch Krieg, Inflation und Depression geschwächten Großhandel weit besser durchsetzen als vor dem Krieg, zumal seine Auftragsgrößen so weit zurückgegangen waren, daß sie von "mittleren oder etwas

^{1/} Vergl.: Schreiterer, Gerhard (I): "Die Gemeinschaftsbeschaffung im Textileinzelhandel", Stuttgart 1931, S. 19

^{2/} Vergl.: Mumme, Georg: "Die Beziehungen zwischen Handel und Industrie in einigen typischen Produktionszweigen unter dem Einfluß der modernen Entwicklungstendenzen" Freiburg 1921, S. 194

^{3/} Vergl.: Landsberger, a.a.O., S. 38 ff.

^{4/} Vergl.: ebenda, S. 24

größeren Einzelhandelsgeschäften"^{1/} erreicht wurden, und deshalb für die Industrie stark an Bedeutung verloren hatten.

Umso eher waren die Produzenten bereit, direkt mit dem Einzelhandel in Verbindung zu treten oder Geschäftsbeziehungen mit den TEVen aufzunehmen. Beispielsweise wurde das oben angeführte ^{2/} Abkommen zwischen den Seidenstofffabrikanten und -großhändlern im Jahre 1920 von den Produzenten gekündigt. Diese stießen sich hauptsächlich an der "Sperrung der Einkaufsvereinigungen" ^{3/}. Neben der Schwächung des Großhandels kam den TEVen nach dem 1. Weltkrieg die allgemeine Verarmung und die mit der "Verstädterung der Bevölkerung einhergehende Uniformierung des Geschmacks"^{4/} zugute. Mindere Qualitäten wurden in weit größerem Umfang als vor 1914 nachgefragt und der Anteil der Stapelartikel an der gesamten Textilproduktion nahmen "enorm zu"^{5/}.

In der Nachkriegszeit wurden viele neue TEVen gegründet. Ihre Anzahl läßt sich heute nicht mehr exakt feststellen, da einige von ihnen über Anfangserfolge nicht hinauskamen und ihren Betrieb bald wieder einstellten ^{6/}. Nach mündlichen Angaben, die der Verfasser erhielt, handelte es sich bei diesen TEVen häufig um den Zusammenschluß umsatzschwacher wenig qualifizierter Einzelhändler. Dies dürfte der Hauptgrund für die kurze Lebensdauer dieser Vereinigungen sein.

Nach Grünbaum ^{7/} wurden von 1918 bis 1927 zweiunddreißig TEVen gegründet. Eine Handelsenquôte aus dem Jahre 1926 beantworteten 26 TEVen; davon gaben allein 9 die Zeit von 1920 bis 1923 und 5 die von 1923 bis 1926 als Gründungsjahre an ^{8/}.

1/ Vergl.:Landsberger, S. 41 , a.a.O.

2/ Vergl.:S.8

3/ Vergl.:Landsberger, a.a.O., S. 123

4/ Vergl.:ebenda, S. 23, 45, 83 ff.

5/ Vergl.:ebenda, S. 45

6/ Anm.: Allein im Jahre 1920 liquidierten 5 Textileinkaufsgenossenschaften. Vergl. Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes e.V. für 1919, Berlin und Leipzig 1921, S. 114

7/ Vergl.:Grünbaum, a.a.O.,S. 185, zitiert bei Landsberger, a.a.O., S. 80

8/ "Die Grundlagen der Handelsenquôte",a.a.O., S. 528

Schreiterer ^{1/} bezeichnet die Jahre 1926 und 1927 als "Hauptgründungszeit", und Grünbaum bestätigt diese Ansicht, wenn er schreibt, daß sich von Januar 1925 bis Oktober 1927 einundzwanzig TEVen konstituierten ^{2/}.

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die Gründungsjahre der 1937 bzw. 1958 noch existierenden TEVen, die zwischen den Weltkriegen gegründet wurden:

Tabelle 2:^{3/}

Von den 1937 bzw. 1958
noch existierenden TEVen wurden zwischen
den Weltkriegen gegründet:

Gründungsjahre:

1920	1	-
1921	3	3
1922	3	1
1923	1	-
1924	3	-
1925	3	2
1926	3	3
1927	2	1
1931	2	-
1932	1	1
1933	1	-
1935	<u>1</u>	<u>-</u>
	<u>24</u>	<u>11</u>

Die Tabellen 1 ^{4/} und 2 - ergänzt durch die Angaben Grünbaums ^{5/} zeigen, daß von den 14 bis zum 1. Weltkrieg konstituierten TEVen 1958 noch sieben, das sind 50 %, von den Gründungen der Jahre 1918 - 1935 im Jahre 1958 nur noch elf, d.s. etwa 30 %

1/ Schreiterer (I) a.a.O., S. 15

2/ Zitiert bei Landsberger a.a.O., S. 80

3/ Zusammengestellt nach den Handbüchern 1937 und 1958, a.a.O. und dem Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes für 1958 a.a.O.

4/ Vergl.: S. 6

5/ Vergl.: S. 10

existierten. Es kann daher angenommen werden, daß die Gründungen der Vorkriegszeit mehr als die der Zeit nach 1918 Zusammenschlüsse der größeren Textileinzelhändler mit relativ hohen Kapitaleinlagen bei der TEV waren ^{1/}, und daß letztere eine solidere Grundlage für eine erfolgreiche Arbeit der Einkaufsvereinigungen hatten als viele der Gründungen nach dem 1. Weltkrieg.

Einzelne TEVen hatten bereits in den Jahren kurz nach der Inflation gegenüber dem Jahre 1913 stark an Bedeutung gewonnen. Die Handelсенquôte hat für das Jahr 1926 die Antworten von 26 TEVen ausgewertet ^{2/}. Diese sind in folgende Umsatzgrößenklassen eingeteilt ^{3/}:

Tabelle 3:

Von den 26 berichtenden TEVen entfielen 1926 ... auf folgende Umsatzgrößenklassen:

bis RM	500.000,--	1
von RM	500.000,-- bis 1.000.000,--	5
von RM	1.000.000,-- bis 2.000.000,--	7
von RM	2.000.000,-- bis 5.000.000,--	4
von RM	5.000.000,-- bis 10.000.000,--	4
von RM	10.000.000,-- bis 15.000.000,--	3
über RM	15.000.000,--	<u>2</u>
		<u>26</u>

Den höchsten Umsatz erzielte eine Vereinigung mit ca. 18,5 Mill RM; das entspricht etwa einem Umsatz von 11,2 Mill. Mark im Jahre 1913 ^{4/}. Diese TEV setzte also 1926 mehr als die Hälfte des Gesamtumsatzes aller elf 1913 berichtenden Einkaufsvereinigungen des Textileinzelhandels um.

^{1/} Vergl.: Triebel, a.a.O., S. 7; hier wird beispielsweise die Hadeka (Gründungsjahr 1886) als Genossenschaft angeführt, "die durchweg größere Geschäfte zu ihren Mitgliedern" zählt. Lt. Handbuch 1937, a.a.O., S. 19, erhob die "Deutsche Einkaufsgenossenschaft für Textilien eGmbH" (Gründungsjahr 1900) von ihren Mitgliedern Einlagen von 5.000,- RM;

^{2/} Vergl.: die Grundlagen der Handelсенquôte a.a.O., S. 527;
^{3/} ebenda, S. 529;

^{4/} Lt. "Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich" 43. Jahrgang, 1928, S. 347 betrug 1926 der Großhandelspreisindex für Textil- und Schuhwaren 165,1 (1913 = 100);

Die stärkste Gruppe bildeten 1926 fünfzehn Vereinigungen mit Umsätzen zwischen einer und zehn Mill. RM.

Neben den gegenüber der Vorkriegszeit gestiegenen Umsätzen spiegelt sich die Expansion der TEVen in der Anzahl der Beschäftigten wider. Tabelle 4 teilt 26 TEVen nach der Anzahl der beschäftigten Personen in folgende Größenklassen ein:

Tabelle 4: 1/

<u>Anzahl der Beschäftigten</u>	<u>TEVen mit ... Beschäftigten (1926)</u>
1 - 5	3
6 - 20	15
21 - 50	3
51 - 100	2
101 - 200	2
201 - 400	1
	<u>26</u>

Eine TEV mit 360 Arbeitern und Angestellten beschäftigte 1926 bereits fast drei-mal so viel Personen wie 1913 alle TEVen zusammen. Mittelbetriebe mit 6 - 20 Beschäftigten können als charakteristische TEVen jener Zeit angesehen werden.

Die Zahl der Mitglieder schwankte in den einzelnen Vereinigungen zwischen zehn und vierhundert. Sie läßt keine Rückschlüsse auf die Höhe der Umsätze zu. Von den beiden Vereinigungen der höchsten Umsatzklasse hatten 1926 beispielsweise eine 400, die andere 40 Mitglieder. Zehn TEVen hatten zwischen 100 und 200, sechs zwischen 200 und 400 Anschlußkunden 2/.

Die hohen Umsätze und die große Anzahl der Beschäftigten in einzelnen Vereinigungen zeigen die Einkaufskraft der bedeutendsten dieser Zusammenschlüsse. Dennoch darf auch für das Ende der 20er Jahre die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der TEVen nicht überbewertet werden. Die Handelssenquete hat für 1926 die Angaben von 26 TEVen ausgewertet. Damit erfaßte sie den "überwiegenden Teil der Einkaufsverbände" 3/. Der Gesamtumsatz dieser Vereinigungen betrug 1926 etwa 129 Mill. RM 4/.

1/ Vergl.: "Die Grundlagen der Handelssenquete" a.a.O., S. 528

2/ ebenda, S. 530

3/ ebenda, S. 527

4/ ebenda, S. 529

Bei einem Umsatz von 7.088,6 Mill. RM der deutschen Textilindustrie ^{1/} fallen diese Zahlen also kaum ins Gewicht, selbst wenn unterstellt wird, daß nicht mehr als die Hälfte der Umsätze der TEVen von der Handelsenquete in Erfahrung gebracht werden konnte. Auch hinsichtlich der in den TEVen Beschäftigten, die für 1926 mit 1191 angegeben werden ^{2/}, ist die gesamtwirtschaftliche Bedeutung dieser Vereinigungen gering. Nach Schreiterer ^{3/} hatten sich allerdings gegen Ende der 20er Jahre bereits "ca. 5.600" von 103.000 Textileinzelhändlern, d.s. mehr als 5 %, einer Einkaufsgemeinschaft angeschlossen. Der Anteil der über die TEVen bezogenen Waren muß - unter Berücksichtigung der Gesamtumsätze der Einkaufsvereinigungen - gering gewesen sein. Intensive Geschäftsbeziehungen zwischen Mitgliedern und TEVen können als Ausnahmen angesehen werden.

3. Die Entwicklung seit der Weltwirtschaftskrise.

Wie Tabelle 2 (S.11) zeigt, wurden in den Jahren 1928 - 1930 infolge der weltweiten wirtschaftlichen Krise keine TEVen gegründet; aber auch in der folgenden Zeit konstituierten sich im Verhältnis zu den 20er Jahren nur noch wenige Einkaufsvereinigungen des Textileinzelhandels. Die Ursache dieser Entwicklung ist nicht zuletzt in der negativen Einstellung der amtlichen Wirtschaftspolitik jener Jahre zu den Einkaufsgemeinschaften des Handels - also auch in den TEVen - zu suchen^{4/}. Behindert wurden die Einkaufsvereinigungen in erster Linie durch die Zusammenstellung sog. "Großhandelsfunktionspunkte", deren Erfüllung zur Voraussetzung für die Gewährung von Großhandelspreisen gemacht wurde. Da die TEVen den größten Teil ihrer Umsätze nicht im Lagergeschäft tätigten, hatten sie keinen Anspruch darauf, zu den Bedingungen des Großhandels beliefert

^{1/} Vergl.: "Statistik des Deutschen Reiches", BD 361, "Umsatz und Umsatzsteuer in Deutschland nach der Umsatzsteuerveranlagung in den Jahren 1926 - 1928", S. 95

^{2/} Vergl.: "Die Grundlagen der Handelsenquete" a.a.O., S. 528

^{3/} Vergl.: Schreiterer (I) a.a.O., S.15

^{4/} Vergl.: Ein Zitat des Leiters der Reichsgruppe Handel über die Einkaufsgenossenschaften, veröffentlicht im Jahrbuch des "Deutschen Genossenschaftsverbandes für 1948" 78.Folge, Wiesbaden 1949, S. 54

zu werden. Sie gingen deshalb mehr und mehr dazu über, das Schwergewicht ihrer Arbeit vom Vermittlungsgeschäft dem auf eigene Rechnung und im eigenen Namen betriebenen Lagergeschäft zuzuwenden. Der damit verbundene vermehrte Kapitalbedarf führte zu nicht unerheblichen Rückgängen der Mitgliederzahlen in einzelnen Vereinigungen. Der Einkaufsverband "Nordwest" für Manufakturisten eGmbH., Münster, zum Beispiel hatte am 31.12.1933 186 Mitglieder mit je RM 50,-- Geschäftsanteil. 1935 waren die Geschäftsanteile auf RM 250,-- erhöht, die Mitgliederzahl auf 160 gesunken. Nach einer weiteren "Kapitalerhöhung" auf RM 500,-- je Mitglied sank der Mitgliederbestand 1938 auf 148 ^{1/}.

Aus dieser Zeit liegen nur sehr wenige Publikationen über die TEVen vor, so daß über ihre damalige Entwicklung keine exakten Angaben gemacht werden können. Man dürfte aber in der Annahme nicht fehlgehen, daß sie sich in dieser Zeit zumindest nicht weiter ausdehnen konnten.

Der 2. Weltkrieg brachte wiederum einen allgemeinen Rückgang des Handelsverkehrs, der sich nach dem Waffenstillstand bis zur Währungsreform noch verstärkte. Wie der deutsche Handel allgemein, so waren auch die TEVen nahezu zur Bedeutungslosigkeit verurteilt. Eine Vereinigung berichtet beispielsweise von einem Umsatzrückgang auf etwa 1/20 der Vorkriegszeit. Die TEVen waren auf die geringen Zuteilungen der Beschaffungsämter angewiesen. Die Verteilung dieser Kontingente auf die Mitglieder erfolgte gewöhnlich entsprechend den Vorkriegssummen mit den einzelnen Anschlußkunden.

Der Mitgliederbestand blieb konstant, weil die Detailhändler keine Bezugsquellen preisgeben wollten. Besonders schwierig wurde die Situation für die in der sowjetisch besetzten Zone gelegenen TEVen und für diejenigen, deren Mitglieder zum größten Teil in Ostdeutschland beheimatet waren.

^{1/} Vergl.: die in den Blättern für Genossenschaftswesen 81. Jahrgang, 1934, S. 358, 84. Jahrgang, 1937, S. 400 und 86. Jahrgang, 1939, S. 290 veröffentlichten Bilanzen der oben angeführten TEV

Nach der Währungsumstellung verlagerten sie z.T. ihre Betriebe nach Westdeutschland und nahmen dort mit einem Teil der alten Mitglieder und auch mit neuen "Kunden" unter ihrem alten Namen die Geschäfte wieder auf. Diese Umstellung ist einigen Firmen gut gelungen, so daß sie heute wieder eine ähnliche Bedeutung wie vor dem Kriege erlangt haben. Vor allem sind in diesem Zusammenhang zu nennen:

die DEG-West in Neuß, die früher in Erfurt beheimatet war,

die Hadeka, Frankfurt/Main, mit dem früheren Sitz in Berlin, außerdem

die Grohag, die von Leipzig nach Wiesbaden-Biebrich umsiedelte.

Nicht dagegen gelang dieser Prozeß der Mitex, die sich nach dem Kriege in Frankfurt a.M. niedergelassen hatte, sei es, weil die Umsiedlung in die Bundesrepublik zu spät erfolgte, sei es, weil der weitaus größte Teil der Mitglieder in der Ostzone wohnte und daher für Geschäftsbeziehungen nicht zugänglich war, oder aus anderen Gründen. Die Firma, die zuletzt als GmbH bestand, wurde 1953 liquidiert; ihre Mitglieder haben sich meist anderen TEVen, zum größten Teil der KATAG in Bielefeld, angeschlossen ^{1/}.

Die Währungsreform brachte dem Textilmarkt in Deutschland einen gewaltigen Aufschwung. Der außerordentliche Nachholbedarf an Textilien konnte von der durch den Krieg stark dezimierten Textilindustrie nur unzureichend befriedigt werden. Die Folge war ein Verkäufermarkt, auf dem praktisch jede - auch minderwertige - Ware verkauft werden konnte.

Ähnlich wie nach dem 1. Weltkrieg entstanden damals ungewöhnlich viele TEVen. Der "Gründungsboom" dauerte allerdings nur bis zum Jahre 1949. In den Jahren 1948 und 1949 konstituierten sich allein 10 Einkaufsgenossenschaften ^{2/} des Textileinzelhandels. Sie hatten jedoch - mit einer Ausnahme - nur eine

1/ Lt. Mitteilung des Zentralverbandes vom 7.9.1957 an den Verfasser;

2/ Über Neugründungen in anderer Rechtsform liegen keine Angaben vor;

kurze Lebensdauer. Die Umstruktuiierung des Marktes zum Käufermarkt im Anschluß an die Koreakrise stellte sie vor Aufgaben, denen sie anscheinend nicht gewachsen waren. Bereits während des Jahres 1949 liquidierten die ersten beiden dieser "neuen" TEVen, 1950 weitere drei und 1955 existierte nur noch eine von ihnen, die bis heute ihren Betrieb aufrecht erhalten hat ^{1/}.

Als sich im Jahre 1952 die Verhältnisse auf dem deutschen Textilmarkt wieder normalisiert hatten, war der Mitgliederbestand der TEVen mit etwa 5.000 - unter Berücksichtigung der abgetrennten deutschen Ostgebiete und der sowjetisch besetzten Zone - bereits höher als vor Kriegsbeginn. Diese Anschlußkunden setzten 1952 etwa DM 2 bis 2,5 Mrd. um, das ist ungefähr 1/4 des gesamten Einzelhandelsumsatzes an Textilien und Bekleidung ^{2/}.

Über die Umsätze der TEVen selbst liegt nur unvollständiges Material vor. 1954 betrug der Umsatz von 13 Einkaufsgenossenschaften des Textileinzelhandels DM 211.236.000,- ^{3/}; Mitglieder dieser Genossenschaften waren 2.493 Detailhändler ^{3/}, das ist etwa die Hälfte der Gesamtzahl der Anschlußkunden der TEVen. Nach den Erfahrungen des Verfassers sind die Nichtgenossenschaften unter den TEVen im Durchschnitt die größeren Gesellschaften. Unter Berücksichtigung dieser Tatsache dürfte sich der Gesamtumsatz aller deutschen TEVen im Jahre 1954 auf etwa DM 500.000.000,- belaufen haben.

In derselben Zeit setzte der Textilgroßhandel etwa 3,128 Mrd. DM ^{4/} um, der Textil-einzelhandel einschließlich der Textilien der Waren- und Kaufhäuser und Versandgeschäfte ca. DM 10,4 Mrd. ^{5/}, das entspricht einem Einkaufswert von

^{1/} Vergl. die "Jahrbücher des Deutschen Genossenschaftsverbandes" für 1948, S. 150, für 1949, S. L II, für 1950, S. L III, für 1951, S. L VII, für 1952, S. L XVII, für 1953, S. LXIX, für 1954, S. 64 und für 1955, S. 65, erschienen in Bonn;

^{2/} Vergl. Jahrbuch 1952 a.a.O., S. 86, Vergleichszahlen aus früheren Jahren liegen nicht vor;

^{3/} Vergl. Jahrbuch 1954 a.a.O., S. 108

^{4/} Statistik der Bundesrepublik Deutschland Bd. 161 "Die Umsätze der Umsatzsteuerpflichtigen und deren Besteuerung, 1954", Stuttgart 1957, S. 61 (ohne Rauchwaren und Schuhe)

^{5/} "Veröffentlichungen der Forschungsstelle Textildienst an der Universität Münster" Reihe A Nr. 4 Jahrg. 1958, S. 4

DM 6,93 Mrd. ^{1/} Demnach bezogen die deutschen Textileinzelhändler 1954 rd. 7,2 % ihrer Waren über die TEVEN. Betrachtet man die Hausumsätze der Mitglieder der TEVEN isoliert - sie betrugen in 1954 annähernd DM 3 Mrd. ^{2/}, das entspricht einem Einkaufswert von etwa DM 2 Mrd. - so bezogen diese Anschlusskunden ca. 25 % ihres Sortiments über die TEVEN. Seitdem sind die Umsätze der Anschlusskunden bei einem etwa 10 %igen Anwachsen des Mitgliederbestandes bis 1958 (5.500) auf DM 4,2 Mrd. = 27 % des deutschen Textileinzelhandelsumsatzes angestiegen ^{3/}. In der gleichen Zeit entwickelten sich die Umsätze der TEVEN, des Groß- und Einzelhandels mit Textilien wie folgt:

Tabelle 5: ^{4/}

Die Umsatzentwicklung der Textileinkaufsvereinigungen, des nichtgenossenschaftlichen Großhandels und des Einzelhandels mit Textilien seit 1954 (Monatsdurchschnitt 1954 = 100)

Jahr	TEVen	nicht genossenschaftlicher		5/
		Großhandel	Einzelhandel	
mit Textilien				
1954	100	100	100	
1955	117	107	109	
1956	136	116	113	
1957	153	124	121	
1958	156	123	119	
1959	172	126	119	

^{1/} bei einem durchschnittlichen Aufschlag von 50 %;

^{2/} Vergl. Jahrbuch 1954 a.a.O., S. 61;

^{3/} Vergl.: "Handelsblatt" Nr. 161/59 vom 28.9.1959, S. 2

^{4/} Die Zahlen sind zusammengestellt nach den "Statistischen Berichten" des Statistischen Bundesamtes, Wiesbaden.

Im einzelnen:

- "Die Umsatzentwicklung ausgewählter gewerblicher und landwirtschaftlicher Ein- und Verkaufsvereinigungen seit 1955" Arb.-Nr. V/38/1 vom 24.2.1959, S. 2
- "Die Umsätze in ausgewählten Zweigen des Großhandels 1959" Arb.-Nr. V/23/65 vom 12.2.1960, S.7 und S.2
- "Meßziffern zur Umsatzentwicklung im Großhandel Dezember und Jahr 1956" Ar.-Nr. V/37/21, S.2
- "Die Umsatzentwicklung des Textilwareneinzelhandels im Jahr 1955" Arb.-Nr. V/23/39 - vom 3.3.1956, S. 5
- "Die Umsätze des Einzelhandels" Arb.-Nr. V/23/64, vom 10.2.1960, S.5

Die Zahlenangaben über die Umsatzentwicklung des Einzelhandels sind von Meßziffern auf variabler Basis auf Meßziffern mit fester Basis (1954) umgerechnet;

^{5/} Die Entwicklung des Einzelhandels ohne Waren- und Kaufhäuser und ohne Versandhäuser;

Daraus ergibt sich folgendes:

- 1.) Die Umsätze der deutschen TEVen sind seit 1954 im Vergleich zum Groß- und Einzelhandel mit Textilien ständig überproportional angewachsen; sie erreichten 1958 DM 780 Mill. $\frac{1}{2}$ = ca. 21 %, 1959 DM 860 Mill. $\frac{1}{2}$ = ca. 22 % des Großhandelsumsatzes an Textilien und Bekleidung.
- 2.) Die Geschäftsbeziehungen zwischen Mitgliedern und TEVen sind seit 1954 intensiver geworden. Die Anschlußkunden bezogen 1958 etwa 28 % ihrer Waren über die TEVen, gegenüber 25 % im Jahre 1954 $\frac{2}{2}$.
- 3.) Der gesamte deutsche Textileinzelhandel bezog 1957 8,3 % (1954 = 7,2 %) seiner Waren über die TEVen. Dabei ist zu berücksichtigen, daß ein großer Teil der Textilien über Waren- und Kaufhäuser, Versandhandel und die Großunternehmen des Bekleidungsfachhandels (z.B. C. & A., Hettlage), die nicht Mitglieder der deutschen TEVen sind, an den Konsumenten gelangt. Diese Häuser hatten aber gegenüber dem Durchschnittsumsatz des gesamten Textileinzelhandels einen überproportionalen Umsatzzuwachs zu verzeichnen, so daß bei Betrachtung des kleinen und mittelgroßen Einzelhandels mit Textilien und Bekleidung die Bedeutung der TEVen für diese noch mehr gestiegen ist.

Die deutschen TEVen haben sich nach dem 2. Weltkrieg zum größten Teil dem "Zentralverband gewerblicher Einkaufsvereinigungen des Handels e.V." mit dem Sitz in Köln angeschlossen. Per 31.12.1958 waren in diesem Interessenverband achtzehn (von zwanzig) TEVen mit etwa 5.000 Textilwareneinzelhändlern vereinigt.

Der Zentralverband ist seinerseits wieder Mitglied der "Internationalen Vereinigung der Textileinkaufsverbände" (ITV).

1/ Berechnet auf der Basis des für 1954 geschätzten Umsatzes;

2/ Berechnung wie folgt: Gesamtumsatz der Mitglieder DM 4,2 Mrd. Einkaufswert DM 2,8 Mrd. Gesamtumsatz der TEVen DM 780 Mill. = Ca. 28 % von DM 2,8 Mrd.

Die ITV ist ebenfalls ein Interessenverband auf internationaler Ebene; er wurde am 10. Oktober 1951 von fünfundzwanzig TEVen gegründet. Ihm gehören heute TEVen aus Belgien, Dänemark, Deutschland, Frankreich, Holland, Österreich, Schweden und der Schweiz an. Das Schwergewicht dieses Verbandes liegt in Deutschland und Holland. Von den insgesamt vierundfünfzig angeschlossenen Vereinigungen sind allein je achtzehn aus der Bundesrepublik und aus den Niederlanden^{1/}.

Auf deutsche Initiative wurde im Herbst 1958 die "Einkaufszentrale Europäischer Textileinkaufsverbände GmbH" in Stuttgart gegründet (EZ-Textil). Hierin vereinigen sich - vorerst - zehn deutsche, eine holländische und eine TEV der Schweiz zu einer Einkaufszentrale. Dieser Zusammenschluß ist kein Interessenverband, sondern dient der weiteren Einkaufskonzentration vor allem mit Blickrichtung auf den Gemeinsamen Markt (EWG) ^{2/}.

Die den deutschen TEVen angeschlossenen Textilwareneinzelhändler sind also wie folgt zu Marktgruppen und Interessenverbänden koordiniert:

5.500 deutsche Textilwareneinzelhändler bilden 20 TEVen; 18 davon gehören dem Zentralverband gewerblicher Einkaufsvereinigungen des Handels und damit der Internationalen Vereinigung der Textileinkaufsverbände an; darin sind 54 TEVen aus 8 europäischen Staaten zu einem Interessenverband zusammengeschlossen.

Daneben haben zehn deutsche und je eine holländische und eine schweizer TEV eine eigene Einkaufszentrale zur weiteren Einkaufskonzentration gegründet.

1/ Anm.: Die Zahlenangaben sind dem Handbuch 1958 a.a.O., S. 8, entnommen;

2/ Vergl. "Textil-Zeitung" vom 6.11.1958 Nr. 133, S. 6 "Gemeinsamer Großeinkauf", "Textilmitteilungen" vom 6.11.1958 Nr. 133, S. 2, "Textil-Wirtschaft" vom 6.11.58 Nr. 45, S. 1 und "Handelsblatt" vom 17.11.1958 Nr. 135, S. 1

C. Gründungsursachen und Entwicklungsfaktoren der Textileinkaufsvereinigungen

Welche Schwierigkeiten zu überwinden waren, ehe die TEVen den heutigen Platz im Distributionsprozess der deutschen Textilwirtschaft einnahmen, deutet der historische Überblick nur an.

Der folgende Abschnitt versucht nun, systematisch die Gründe darzulegen, die Textileinzelhändler veranlassen können, ihren Wareneinkauf gemeinsam mit anderen durchzuführen und selbständige Institutionen zu gründen, die diese Aufgaben für sie übernehmen sollen.

I. Ursachen für den Zusammenschluß zu Textileinkaufsvereinigungen

Unter der Voraussetzung, daß das Streben nach Gewinn das wirtschaftliche Handeln der Marktpartner bestimmt, muß jede Einkaufskonzentration als ein Versuch angesehen werden, diesen Gewinn durch Senkung der Kosten des Wareneinkaufs vermittels einer Zusammenfassung der Nachfrage zu erhöhen. Diese Zielsetzung kann als die Ursache jeder Einkaufskonzentration angesehen werden. Aus diesem Grunde war die Überwindung der "Idee der Nahrung" in Kreisen des Einzelhandels im letzten Viertel des vorigen Jahrhunderts durch eine Wirtschaftsgesinnung, die auf dem Prinzip des ökonomischen Rationalismus beruht^{1/}, eine wesentliche Voraussetzung für die Gründung der ersten TEVen. Das Ziel, Waren zu billigeren Preisen als bisher zu erwerben, kann in einer mechanisierten Industrie grundsätzlich durch Großaufträge erreicht werden, da Großaufträge und kontinuierliche Beschäftigung der Industrie in der Regel zu Kostendegressionen im Herstellungsprozeß führen. Das ist deshalb der Fall, weil bei einer Umstellung der Produktion auf maschinelle Fertigung der Anteil der

1/ Vergl.: Sombart, W., "Die deutsche Volkswirtschaft im 19-Jahrhundert", 2. Aufl., Berlin 1909, S. 245 ff.

fixen Kosten an den Gesamtkosten steigt, so daß mit steigender Produktionsmenge die Kosten pro Stück stärker fallen als in einem Unternehmen, daß mit relativ hohen variablen Kosten arbeitet, wie das beispielsweise bis zur industriellen Revolution in den Manufakturbetrieben der Fall war. Von einer bestimmten Ausbringungsmenge an sinken dadurch im mechanisierten Produktionsprozeß die durchschnittlichen Stückkosten unter die bisherigen. Die wirtschaftliche Ausnutzung dieser Kostenvorteile ist aber von hohen Produktionsauflagen (Losgrößen) abhängig, die ihrerseits - vom Kostenstandpunkt aus gesehen - wiederum am besten durch Großaufträge gesichert werden. Diese Kostenvorteile, die sich auf Grund der Massenproduktion ergeben, können auf einem Markt, auf dem starker Konkurrenzdruck herrscht - das ist in der deutschen Textilindustrie praktisch immer der Fall gewesen - nicht allein den Produzenten zugute kommen. Deshalb gelingt es zunächst den Kaufhäusern und später auch den TEVen, in mehr oder weniger großem Umfang, die Vorteile des Massenfabrikationsgesetzes durch ihre Einkaufskraft für sich bzw. für ihre Mitglieder zu nutzen ^{1/}. Dabei kommen den "Großeinkäufern" die sich bei der Industrie ergebenden Kostendegressionen besonders zugute, weil ein Fabrikant gewöhnlich eher bereit ist, aus seinen Gewinnen Preisnachlässe zu gewähren als - ceteris paribus - Rabattforderungen nachzugeben, durch die seine durchschnittlichen Stückkosten nicht gedeckt würden.

Wie und daß man Kostensenkung durch Einkaufskonzentration erzielen kann, haben zuerst die Waren- und Kaufhäuser gezeigt. Ihre Erfolge waren mitbestimmend für die Gründungen der ersten TEVen. Entscheidend war jedoch letzten Endes die Initiative der Einzelhändler, die - ohne Vorbilder auf dem Textilsektor - die Idee des gemeinsamen Einkaufs von Textilwaren propagiert und verwirklicht haben. Für die späteren Neugründungen wiederum waren die ersten TEVen Vorbilder; jene konnten auf den Erfahrungen dieser Zusammenschlüsse aufbauen, ihr Risiko war dadurch erheblich vermindert.

1/ Anm.: Nach Meyer, a.a.O. S.38, waren nach der Umsatzhöhe gestaffelte sog. "Umsatzboni" in der Textilindustrie schon lange Zeit üblich;

Besonders für die Zeit nach dem 1. Weltkrieg hat anscheinend die verschärfte Konkurrenz viele Einzelhändler dazu bewogen, sich einer der bereits bestehenden TEVen anzuschließen oder sich an der Konstitution einer neuen zu beteiligen. Grundsätzlich kann der Konkurrenzdruck zur Gründung von TEVen beitragen, aber letztlich bleibt auch in diesem Fall das Bestreben der Einzelhändler, durch Großaufträge ihre Kosten zu senken, ursächlich für den Zusammenschluß zu TEVen.

II. Entwicklungspositive und -negative Faktoren

Die TEVen beteiligen sich durch ihre - noch darzustellende - Arbeitsweise aktiv am Marktgeschehen. Sie sind daher wie alle anderen Marktteilnehmer einer Vielzahl von Fakten ausgesetzt, die ihre Entwicklung positiv oder negativ beeinflussen. Alle diese Komponenten aufzuzeigen, würde über den Rahmen dieser speziellen Arbeit hinausgehen. Hier soll deshalb nur auf diejenigen Faktoren eingegangen werden, die besonderen Einfluß auf die TEVen ausüben, vor allem auf Fragen der Konkurrenz auf den verschiedenen Stufen des Textilmarktes, auf Verbrauchergewohnheiten und auf einzelne Strukturprobleme des deutschen Textileinzelhandels. Auf diese Weise soll versucht werden, ökonomisch oder soziologisch begründete Erklärungen für die tatsächliche Entwicklungsgeschichte der deutschen TEVen zu finden.

1. Struktur des Textilmarktes und Verhaltensweise der Marktpartner

a) Einzelhandelsstufe

Konkurrierende Textileinzelhändler für eine Gemeinschaftsarbeit zu gewinnen, dürfte wohl immer auf große Schwierigkeiten stoßen, vor allem, wenn - wie das bei Einkaufsvereinigungen der Fall ist - der eine von der Einkaufskraft des anderen profitieren soll. Aus diesem Grunde kann

scharfer Konkurrenzdruck auf der Einzelhandelsstufe nicht unbedingt als günstige Voraussetzung für den Zusammenschluß von Detailhändlern zu gemeinsamem Einkauf bezeichnet werden. Der Wettbewerb steht einer Koordination der Interessen eher hindernd im Wege. Dieses Hindernis wird durch die Einführung der Geschäftsbereichsklausel überwunden. Damit wird nämlich erreicht, daß nur solche Einzelhändler derselben TEV angehören können, die sich keine Konkurrenz machen, weil die Standorte ihrer Betriebe so weit voneinander entfernt liegen, daß sie auf verschiedenen Märkten anbieten. Die Einführung der Geschäftsbereichsklausel bedeutet eine Umkehrung der Wirkung der Konkurrenz auf die Entwicklung der TEVen. Das ist deshalb so, weil scharfe Konkurrenz unter den Textileinzelhändlern diese nach Mitteln suchen läßt, einen Kostenvorteil gegenüber den Konkurrenten zu erzielen. Die Verbilligung des Warenbezugs bietet dazu die größten Möglichkeiten, weil der Wareneinsatz den überwiegenden Anteil der Kosten im Textileinzelhandel ausmacht^{1/}.

Der Wettbewerb unter den Einzelhändlern begünstigt die Entwicklung der TEVen in zweifacher Weise: Erstens kann er Textileinzelhändler veranlassen, Einkaufsvereinigungen beizutreten oder eine neue TEV zu gründen, zweitens können Einzelhändler, die bereits Mitglied einer Einkaufsgemeinschaft sind, die Geschäftsbeziehungen zur TEV intensivieren, um so die Einkaufskraft der Gemeinschaftseinrichtung zu stärken und dadurch weitere Kostenvorteile zu erlangen. Beispiele für beide Auswirkungen einer verschärften Konkurrenz auf der Einzelhandelsstufe bietet die Geschichte der deutschen TEVen: Nach dem 1. Weltkrieg wurde der Zustrom von Einzelhändlern zu den TEVen sehr stark und es erfolgten Neugründungen in großer Zahl. In der Zeit von 1950 bis heute dagegen löste der verschärfte Wettbewerb bei einer vermin-

1/ Anm.: Als Ergebnis einer Untersuchung des "Instituts für Handelsforschung an der Universität Köln" beträgt die "Handelsspanne der Detaillure in Prozenten des jeweiligen Verkaufspreises" bei Textilien 28 %. Vergl. "Wege und Kosten der Distribution der Textil-, Schuh- und Lederwaren", Köln und Opladen 1956, S.81, Tabelle 38

derthen Zahl von TEVEN mit konstanter Anzahl von Mitgliedern eine starke Inversivierung der Geschäftsbeziehungen zwischen Anschlußkunden und Einkaufsvereinigungen aus. Diese findet in den erhöhten Umsätzen der TEVEN ihren Ausdruck.

b) Großhandelsstufe

Der Zusammenschluß selbständiger Detailhändler mit Textilien und Bekleidung zu TEVEN trifft - wenigstens soweit diese bisher ihre Waren über den Großhandel bezogen haben - notwendigerweise den Textilgroßhandel am empfindlichsten. Er wird sich daher immer gegen solche Institutionen wehren. An dieser Stelle kann darauf verzichtet werden, kritisch zu den Gegenmaßnahmen des Großhandels Stellung zu nehmen; wesentlich erscheint nur, daß seine Macht oder Ohnmacht die Entwicklung der TEVEN nicht unbeeinflußt gelassen haben. Dabei kann davon ausgegangen werden, daß der Großhandel umso eher in der Lage ist, die Expansion von TEVEN zu behindern, je kapitalkräftiger und umsatzstärker er ist und je mehr Großhändler sich solidarisch verhalten. Das wird an folgendem Beispiel deutlich: Boykottiert der Textilgroßhandel diejenigen Fabrikanten, die TEVEN zu "Großhandelsbedingungen" beliefern, so ist der Produzent umso eher bereit, den Forderungen der Großhändler nachzugeben, je wichtiger seiner Meinung nach die Grossisten für den Absatz seiner Produkte sind. Wird ein Hersteller vor die Alternative gestellt, entweder den traditionellen Großhandel oder die TEVEN zu beliefern, so wird seine Entscheidung davon abhängig, ob er sich vom Absatz über die TEVEN größere Vorteile verspricht als bei Bevorzugung der Großhändler. Das bezieht sich sowohl auf die zu erzielenden Preise als auch auf die absatzbaren Mengen. Solange die TEVEN einem Produzenten keinen ausreichenden Absatz in Aussicht stellen, wird der Fabrikant dazu neigen, den Forderungen eines "solidarischen" Großhandels zu entsprechen. Ein einzelner, auf sich allein gestellter Grossist dagegen wird derartige Forderungen kaum bei der vorgelagerten Industrie durchsetzen können, erst recht dann nicht, wenn seine Aufträge von denen der TEVEN übertroffen werden.

Inwieweit die "Macht" des Großhandels mit Textilien die Entwicklung der deutschen TEVen beeinflusst hat, zeigt die Geschichte vor und nach dem 1. Weltkrieg, die durch langsames Wachstum der TEVen bis 1914 und schnelle Expansion in den 20er Jahren gekennzeichnet ist. U.E. ist auch die zunehmende Bedeutung der TEVen nach dem 2. Weltkrieg nicht zuletzt darauf zurückzuführen, daß es dem Textilgroßhandel nicht gelungen ist, seine alte Machtstellung aus der Zeit vor dem 1. Weltkrieg wieder herzustellen.

c) Produktionsstufe

Neben den Marktverhältnissen des Textileinzel- und -großhandels beeinflussen die Struktur und die Absatzlage der Textil- und Bekleidungsindustrie sowie die Verhaltensweise der Fabrikanten die Entwicklungsmöglichkeiten der TEVen. Diese sind zwar nicht wie der Textilgroßhandel von Ausschaltungstendenzen durch die Einkaufsvereinigungen bedroht, da die deutschen TEVen ihre Bewegungsfreiheit am Markt nicht durch eigene Produktionsbetriebe einengen wollen. Doch erstreben die Einzelhändler durch Auftragskonzentration eine Stärkung ihrer Marktstellung gegenüber den Produzenten, um für sich - also auf Kosten der Hersteller - günstigere Preise zu erzielen. Das kann umso eher und mit umso größerem Erfolg erreicht werden, je schwächer die Position des einzelnen Fabrikanten gegenüber den Zusammenschlüssen ist und je weniger die Textilindustrie kartelliert ist. Die Marktstellung der Produzenten wird aber nicht nur von der Struktur des Produzentenmarktes, sondern - vielleicht in noch höherem Maße - von dem Verhältnis von Angebot und Nachfrage nach Textilien beeinflusst. Angebotsüberhang begünstigt die Position der Nachfrager - vor allem der "großen" unter ihnen, zu denen die TEVen in der Regel zählen - während bei relativ knappem Warenangebot die Hersteller ihre Abnehmer praktisch bestimmen können. Übersteigt die Nachfrage das Angebot an Textilien, neigen die Fabrikanten dazu, den Einzelhandel - als dem Markt-partner mit der geringsten Marktmacht (im Vergleich zum Großhandel und den

TEVen) - direkt zu beliefern und die Vergünstigungen für Großabnehmer abzubauen. Soweit das nicht geschieht, ist das mit den Zukunftserwartungen der Produzenten in Hinsicht auf eine zu Gunsten der Nachfrager veränderte Marktlage begründet.

Die Struktur der Produktionsstufe des Textilmarktes und das Verhältnis von Angebot und Nachfrage nach Textilien kamen - letzteres von Ausnahmen in den Nachkriegsjahren abgesehen - der Entwicklung der TEVen ständig zustatten. Scharfer Wettbewerb herrschte fast immer auf einem ausgesprochenen Käufermarkt.

Auch die Hindernisse, die einer Kartellierung höheren Grades innerhalb der deutschen Textilindustrie entgegenstehen, kommen den TEVen zugute; diese Schwierigkeiten ergeben sich besonders durch zwei Faktoren: Erstens erschwert die Vielzahl der Produzenten den Zusammenschluß, so daß Außenseiter immer ein Kartell bedrohen würden. Zweitens erleichtern homogene Güter die Bildung von Kartellen (vergl. z.B. die Kohle- und Stahlindustrie), während die Heterogenität der Erzeugnisse der Textil- und Bekleidungsindustrie einer Kartellierung hindernd im Wege stehen. Aus diesen Gründen ist es in der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie niemals zu dauerhaften Kartellen höherer Ordnung gekommen, die den Zusammenschlüssen der Einzelhändler wirksam entgegentreten konnten.

Starke Marktstellungen der Fabrikanten erschweren den TEVen eine erfolgreiche Arbeit. Deutlich wird das vor allem am Beispiel der Hersteller von Markenartikeln, die den Absatz über die TEVen in aller Regel ablehnen und fast ausschließlich den Einzelhandel - ohne Einschalten der TEVen - direkt beliefern. Weite Kreise der Textilindustrie haben sich jedoch zur Aufnahme von Geschäftsbeziehungen mit den TEVen entschlossen. Je schwieriger die Absatzlage und je stärker die Konkurrenz der Fabrikanten untereinander, desto günstiger ist die Verhandlungsbasis der TEVen zu beurteilen.

Überhaupt kann generell festgestellt werden, daß eine Verschärfung der Konkurrenz auf allen Stufen des Textilmarktes die Entwicklung der TEVEN fördert, während sich Tendenzen in oligopolischer Richtung auf den dem Einzelhandel vorgelagerten Stufen für die TEVEN negativ auswirken.

2. Wandlungen der Verbrauchergewohnheiten an Textilien und Bekleidung

Die Wettbewerbssituation ist jedoch nicht der einzige außerbetriebliche Faktor, der die Entwicklung der TEVEN beeinflusst. Von besonderer Bedeutung für diese sind ferner die Verbrauchergewohnheiten an Textilien. Jede Tendenz, den Konsumentengeschmack zu vereinheitlichen und den Konsum von Massenartikeln zu erhöhen, begünstigt die Möglichkeit, Waren gemeinsam einzukaufen. Das ist einmal der Fall, weil für Textilien des Massenbedarfs eher ein einheitlicher Artikel für die beteiligten Einzelhändler gefunden werden kann als für qualitativ hochstehende, stark modeabhängige Waren, die vom Einzelhändler auch heute noch zum überwiegenden Teil nach individueller Auswahl eingekauft werden. Dadurch wird die Zusammenfassung des Einkaufs zu einem Grobauftrag erschwert. Bei den Massenartikeln braucht es sich nicht notwendig um billige Waren minderer Qualität zu handeln; heute werden - dem gestiegenen Lebensstandard entsprechend - auch bessere Textilien in Massen hergestellt und verkauft. Eine Reihe der alteingesessenen TEVEN geht deshalb in den letzten Jahren mehr und mehr dazu über, nicht nur billige Waren über eigenes Lager zu führen. Diese Vereinigungen haben inzwischen eine Kapitalkraft erlangt, die es ihnen gestattet, auch ein erhöhtes Warenrisiko auf sich zu nehmen. Dem Trend zu gesteigerten Ansprüchen müssen sich auch die TEVEN anschließen, ohne sich jedoch am Geschäft der Spitzenqualitäten zu beteiligen. Zum zweiten sind die Risiken des Händlers - in diesem Fall der TEV - beim Umsatz von Massenartikeln gegenüber den von hochmodischen Textilien aus folgenden Gründen sehr eingeschränkt: 1. Stapelartikel, die regelmäßig nachgefragt werden, verlangen im Verhältnis zum Umsatz bedeutend

kleinere Läger, so daß die Umschlagsgeschwindigkeit größer ist, das Lagerrisiko dagegen geringer. 2. Waren, wie z.B. Arbeitsanzüge, haftet ein ungleich geringeres Absatzrisiko an als modischen Krawatten oder dergleichen.

Aus diesen Gründen sind solche Spezialgeschäfte, deren Sortiment von modischen Spitzenartikeln beherrscht wird, nur in Ausnahmefällen Mitglieder der deutschen TEVen. Einzelhändler, in deren Sortiment Stapel- und billige Massenartikel vorherrschen, waren es auch, die sich zuerst zu gemeinsamem Einkauf zusammenschlossen^{1/}. Seitdem machen Stapelartikel den überwiegenden Anteil des Gesamtsortiments der deutschen TEVen aus, während Waren mit spekulativem Charakter die Ausnahme bilden. Die Vereinheitlichung des Verbrauchergeschmacks als positiver Entwicklungsfaktor für TEVen kann auch in anderer Weise erfolgen: Durch Angleichung der ländlichen an die städtischen Konsumgewohnheiten und durch Nivellierung der Geschmacksunterschiede in den verschiedenen Teilen Deutschlands. Dadurch werden vor allem die räumlichen Beschränkungen der Absatzgebiete der TEVen verringert; Einzelhändler in der Stadt und auf dem Lande und in Nord- und Süddeutschland können - von anderen Hindernissen, die noch zu behandeln sein werden, abgesehen - praktisch Mitglied derselben TEV werden.

Betrachtet man die geschichtliche Entwicklung der deutschen TEVen unter besonderer Berücksichtigung der Nachfrage nach Stapelartikeln im gesamten Textilkonsum, so erscheint es nicht abwegig zu behaupten, daß die allgemeine Notlage der deutschen Bevölkerung in den Jahren nach der Einführung der Rentenmark (1923), als die Bedeutung billiger Massenartikel für den Verbrauch stark anstieg, die Neugründung einer Reihe von TEVen mit veranlaßte; und daß umgekehrt der erhöhte Lebensstandard der Jahre nach 1935 mit entsprechender Umstrukturierung der Nachfrage nach besseren Qualitäten zur Einschränkung des Gemeinschaftseinkaufs beigetragen hat. Vielleicht haben sich aus diesem Grunde auch die Neugründungen der Jahre 1948 und 1949 nicht durchsetzen können.

1/ Vergl. S. 6

Die Angleichung der Verbrauchergewohnheiten in Stadt und Land und in Nord- und Süddeutschland ist besonders nach dem 2. Weltkrieg in Erscheinung getreten. Aus diesem Grunde haben nach 1950 einige TEVen, die bis dahin auf ein Teilgebiet Deutschlands beschränkt waren, ihren Arbeitskreis auf das ganze Bundesgebiet ausgedehnt, die "Erwege", "Rheinisch-Westfälische Einkaufsgenossenschaft, Düsseldorf" hat deshalb sogar ihren Namen gewechselt und firmiert heute als "Kaufring, eGmbH."

3. Struktur des deutschen Textileinzelhandels

Die im folgenden behandelten Entwicklungsfaktoren sind zum Teil so beschaffen, daß der positive Einfluß auf die TEVen des einen möglicherweise eine ungünstige Konstellation anderer Komponenten bedingt. Auf diese Zusammenhänge wird bei der Darstellung hinzuweisen sein.

a) Sortimentsprobleme

Im vorigen Abschnitt wurde versucht, die Vorteile für die Entwicklung der TEVen herauszuarbeiten, die sich durch eine Nivellierung der Verbrauchergewohnheiten ergeben. Je größer der Anteil der Massenartikel am Konsum von Textilwaren ist, desto besser sind - ceteris paribus - die Chancen für die Einkaufsvereinigungen zu beurteilen, eine günstige Entwicklung zu nehmen.

Eng verknüpft mit dieser Feststellung ist die Frage, ob und in welchem Umfang die Struktur des deutschen Textileinzelhandels den TEVen die Möglichkeit gibt, solche Einzelhändler zu koordinieren, deren Sortiment untereinander weitgehend ähnlich ist. Das ist deshalb nötig, weil dadurch die Angleichung des Warenkreises der TEV selbst an die der Anschlußkunden erleichtert wird, und weil sich das Textilsortiment der TEVen aus Gründen einer ausreichenden Umschlagsgeschwindigkeit - die als Voraussetzung für eine zufriedenstellende innerbetriebliche Leistungsfähigkeit angesehen werden kann - auf den Warenkreis einer möglichst

großen Zahl der Mitglieder beschränken muß. Das bezieht sich auf die Breite und Tiefe des Sortiments. Der Zusammenschluß von Einzelhändlern mit stark unterschiedlichem Textilsortiment - beispielsweise von Herren- und Damenbekleidungsgeschäften - würde nur eine sehr beschränkte Koordination der Aufträge der Anschlußkunden zulassen. Wollte eine TEV für solche Detailhändler als Mitglieder ein ausreichendes Lager unterhalten, so müßte das im Verhältnis zum Umsatz weit größer sein als bei Kunden, deren Warensortimente zum überwiegenden Teil gleich sind.

Aus diesen Gründen sind die deutschen TEVen bemüht, Detailhändler mit weitgehend homogenem Warenkreis für sich zu gewinnen. Je mehr ihnen das gelingt, desto größer sind ihre Chancen, durch intensive Geschäftsbeziehungen zwischen Anschlußkunden und Zentrale eine positive Entwicklung zu nehmen.

Dem steht häufig die Individualität der deutschen Textileinzelhändler entgegen, die auch durch den Eintritt in eine TEV möglichst wenig von ihrer Selbständigkeit und ihrem individuellen Charakter aufgeben wollen, da ihnen jede Bevormundung und Bindung widerspricht. Sollen also beispielsweise 250 Einzelhändler mit einem ähnlichen Textilsortiment zusammengeschlossen werden, so muß auf ein verhältnismäßig großes Gebiet der Bundesrepublik zurückgegriffen werden.

b) Standortprobleme

Beschränkt werden diese Möglichkeiten, Einzelhändler mit gleichem Sortiment zu koordinieren, allerdings wieder durch die Tendenz, daß die Intensität der Geschäftsbeziehungen in umgekehrtem Verhältnis zur Entfernung zwischen Anschlußkunden und Einkaufsvereinigung steht. Das ist hauptsächlich durch die Notwendigkeit zu erklären, daß die Mitglieder das Lager und die Veranstaltungen der TEVen mehrmals im Jahr besuchen. Es sind daher auch nur die Zusammenschlüsse der "Großen" unter den TEVen, die das gesamte Bundesgebiet beliefern. Diese haben sich vielfach durch Ausweichlager in mehreren deutschen Großstädten geholfen.

Die Vorteile, solche Einzelhändler als Mitglieder zu gewinnen, deren Standort möglichst in der Nähe der TEV liegt, lassen sich aber wegen der Geschäftsbereichsklausel nur sehr unvollkommen realisieren. Durch diese Klausel können Einzelhändler, die alle übrigen Voraussetzungen für eine erfolgsversprechende Zusammenarbeit erfüllen, nicht Mitglied einer TEV werden, wenn bereits ein anderer angeschlossener Detailhändler in diesem "Geschäftsbereich" seinen Standort hat. Die Geschäftsbereichsklausel ist deshalb ein Faktor, der die Expansionsmöglichkeiten der TEVen wesentlich einschränkt. Die Einengung der "geschützten Bereiche" würde sich deshalb wahrscheinlich positiv auf die Entwicklung der TEVen auswirken.

Generell kann die Frage, ob es günstiger ist, Einzelhändler zusammenzuschließen, die über ein weites Gebiet verstreut sind, dafür aber ein einheitliches Sortiment führen, oder Heterogenität des Warenkreises in einem bestimmten Umfang in Kauf zu nehmen, nicht beantwortet werden. Die Struktur der deutschen TEVen zeigt, daß beide Möglichkeiten eine Chance haben, am Markt zu bestehen. Eine optimale Kombination dieser beiden Faktoren dürfte für jede Vereinigung verschieden sein.

c) Größenprobleme

Entscheidend mitbestimmt wird die Frage nach der regionalen Ausdehnung der TEVen von der Größe der Mitgliederunternehmen. Auch für diese wird von allen TEVen eine Homogenität angestrebt, um "Differenzen" zwischen den Anschlußkunden zu vermeiden, die sich aus der Berücksichtigung bzw. Nichtberücksichtigung erheblich unterschiedlicher Auftragsgrößen ergeben können. Generell kann angenommen werden, daß TEVen mit großen Anschlußhäusern eher die Möglichkeit haben, sich über das ganze Bundesgebiet auszudehnen als Einkaufsvereinigungen mit Kleinbetrieben als Mitglieder. Für die Inhaber größerer Einzelhandlungen sind die Entfernungen zu den TEVen leichter zu überwinden als für die "kleinen" Detail-

händler, da die Kosten der Reise zwar absolut gleich, im Verhältnis zu einem damit verbundenen relativ größeren Geschäftsabschluß jedoch sehr unterschiedlich sind. Unter sonst gleichen Umständen haben deshalb TEVen mit großen Mitgliedsfirmen bessere Chancen, schnell an Bedeutung zu gewinnen als die Zusammenschlüsse "kleiner" Einzelhändler. Das aber gilt nur bis zu einer bestimmten Grenze, da Einzelhandelsunternehmen mit Umsätzen ab etwa DM 15 - 20 Mill. pro Jahr kaum Vorteile in den Bezugspreisen der Waren durch Gemeinschaftsbeschaffung erlangen können ^{1/}. Das heute allgemein übliche Mengenrabattsystem ^{2/} gewährt von einer bestimmten Quantität der Aufträge an keine höheren Nachlässe auf den Preis mehr.

d) Finanzierungsprobleme

Wesentlich für eine günstige Entwicklung jeder TEV ist ihre Ausstattung mit einer den Anforderungen ihres Geschäftsumfanges genügenden Kapitalbasis, da gute Liquidität und Bonität der Zusammenschlüsse ihre Erfolge oder Mißerfolge am Markte mitbestimmen. Vor allem bei Neugründungen und in den ersten Jahren ihrer Existenz sind die TEVen auf finanzielle "Vorleistungen" der Mitglieder angewiesen. Später kann ihnen eine gesicherte Kapitalbasis gestatten, auf die sofortige Einzahlung der Geschäftsanteile zu verzichten und diese erst nach und nach von der Warenrückvergütung einzubehalten. Für viele Detailhändler bedeutet die meist nicht unerhebliche Kapitaleinlage ein ernsthaftes Hindernis für den Eintritt in eine TEV. Besonders kleinere Unternehmen können oder wollen die notwendigen Einlagen nicht leisten. Hieraus ergibt sich wiederum ein Hemmnis für die positive Entwicklung der TEVen mit Anschlußkunden der unteren Größenklasse. Da viele von ihnen die Kapitaleinlage

1/ Anm.: Die TEV der größten zusammengeschlossenen deutschen Textileinzelhandelsunternehmen unterhält deshalb kein eigenes Lager mehr.

2/ Vergl.: Menzel, Bernhard: "Preisbindung und Jahresrückvergütungen im einzelwirtschaftlichen und genossenschaftlichen Großhandel" in "Wirtschaft und Wettbewerb" 3.Heft, März 1960, Jahrgang 10, S. 174

nicht "vorleisten", sind Vereinigungen dieser Art auf die überregionale Ausdehnung des Mitgliederkreises besonders angewiesen, die den "kleinen" Einzelhändlern den Kontakt zur TEV sehr erschwert.

e) Soziologische Probleme

Die ungünstigere Ausgangsbasis für TEVen mit "kleineren" Anschlußkunden ist aber nicht nur auf Grund der schwierigeren Beschaffung einer ausreichenden Kapitalbasis und wegen der günstigeren Bedingungen der "Großen" für eine überregionale Ausdehnung des Kunden- und Mitgliederkreises gegeben. Vielmehr gewährt die geringe fachliche Ausbildung der kleineren Textileinzelhändler ihnen häufig nicht die Einsicht in die Vorteile rationeller Betriebsführung. Sie nutzen ihre Marktchancen hinsichtlich des Einkaufs nicht konsequent aus. "Die große Masse der kleinen Kaufleute sieht über die privatwirtschaftlichen Erfahrungen des eigenen Ladens nicht hinaus, die Geschäftssorgen lassen weder Zeit noch Muße zur Eroberung eines weiteren Gesichtskreises" ^{1/}. Hohl ^{2/} bestätigt diese Ansicht Lampes, und wenn auch nicht bestritten werden soll, daß diese Aussagen für die heutige Zeit nicht mehr in vollem Umfang gültig sind, so darf doch auch nicht verkannt werden, daß die Verhältnisse sich nicht grundlegend geändert haben. Eine Verbesserung der kaufmännischen Ausbildung gerade der aus dem Handwerk hervorgegangenen Textileinzelhändler würde der Entwicklung der TEVen dienlich sein, vor allem könnte es dann gelingen, auch von den umsatzschwachen Detailhändlern größere Teile für den Gemeinschaftseinkauf zu gewinnen ^{3/}.

^{1/} Lampe, zitiert bei Schreiterer (I), a.a.O., S. 19

^{2/} Hohl, Gustav: "Über Maßnahmen des Einzelhandels im Kampf gegen die Warenhäuser", Würzburger Diss. 1924, S. 101

^{3/} Per 31.12.1957 waren nur 0,65 % aller deutschen Textileinzelhändler mit Umsätzen unter 100.000 Mitglieder einer TEV;

Zusammenfassend kann folgendes festgestellt werden:

Die Entwicklung der TEVEN wird von folgenden Faktoren besonders begünstigt:

- 1.) Verschärfung des Konkurrenzdrucks auf allen Stufen des Textilmarktes. Hochmechanisierte, wenig kartellierte Textil- und Bekleidungsindustrie. Geringer Markteinfluß des vor allem von den TEVEN bedrohten Großhandels. Angebotsüberhang.
- 2.) Vergrößerung des Anteils der Stapelartikel am Gesamtverbrauch von Textilien und Bekleidung durch Vereinheitlichung der Verbrauchergewohnheiten.
- 3.) Tendenzen zur Sortimentsangleichung innerhalb des Textileinzelhandels und Einengung der Geschäftsbereiche der Mitglieder. Ausreichende Eigenkapitalbasis der TEVEN. Koordination der Einkaufskraft umsatzstarker Detailhändler. Verbesserung der fachlichen Ausbildung besonders der Inhaber kleiner Einzelhandlungen.

D. Die Funktionen der deutschen Textileinkaufsvereinigungen

Der Begriff "Funktion" hat im Sprachgebrauch, in der Literatur und in den einzelnen Zweigen der Wissenschaft verschiedene Bedeutung. Selbst innerhalb der Wirtschaftswissenschaft ist sein Gebrauch nicht einheitlich^{1/}.

In diesem mit "Funktion" überschriebenen Abschnitt wird der Begriff im Anschluß an Oberparleiter, Seyffert, Helauer und Ruberg^{2/} im Sinn von "Leistung" verwandt. Im Folgenden wird die Tätigkeit der TEVen systematisch dargestellt und untersucht, welche Leistungen sie dadurch für ihre Mitglieder erfüllen.

Der Funktionsbereich der TEVen beschränkte sich ursprünglich auf die Warenvermittlung und den -einkauf für die angeschlossenen Einzelhändler. Die Entwicklung ist in vielen Vereinigungen dahin gegangen, daß die "ursprünglichen Leistungen" nur noch einen Teil der betrieblichen Arbeit ausmachen. Daneben ist die Beratung und Betreuung in allen betriebswirtschaftlichen Fragen getreten.

Die Darstellung versucht, die mannigfachen Leistungen der deutschen TEVen aufzuzeigen und ihre Vor- und Nachteile für alle Beteiligten abzuwägen. Dabei wird auf die Funktionen, die nicht eine spezielle Leistung der Textileinkaufsvereinigungen sind, nur kurz - der Vollständigkeit halber - eingegangen. Die Besonderheiten der Textilbranche werden in den Ausführungen dafür besonders eingehend behandelt.

1/ Vergl.: Blümle, Ernst-Bernd: "Die Funktion der genossenschaftlichen Einkaufsverbände des deutschen Schuheinzelhandels in gesamtwirtschaftlicher Betrachtung"
Diss. Freiburg i.d. Schweiz 1959, S. 18 ff.

2/ ebenda, S. 19

I. Die Einkaufsfunktionen

1. Die einzelnen Geschäftsarten.

"Die billige Warenbeschaffung ist nach wie vor das A und O der Zielsetzung der Einkaufsverbände und damit eine der hauptsächlichsten Rationalisierungsaufgaben des Handelsweges..." ^{1/}. Für das vielschichtige Sortiment der Textileinzelhandlungen einen einzigen günstigsten Beschaffungsweg zu finden, erscheint unmöglich. Deshalb bemühen sich die TEVEN, ihren Mitgliedern je nach Warenart, Auftragsgröße und Lieferungstermin durch unterschiedliche Geschäftsarten eine günstige Einkaufsmöglichkeit zu verschaffen, ohne von den Anschlußkunden einen "Vollbezug" über die TEV zu erwarten.

Die TEVEN kaufen sowohl im eigenen Namen und auf eigene Rechnung Waren ein und vermitteln ihren Mitgliedern die Angebote der Fabrikanten oder treten als Kommissionäre für sie auf. Dagegen beschränken sich beispielsweise die Einkaufsgenossenschaften der Lebensmittelbranche im wesentlichen auf das Lagergeschäft, während die Zusammenschlüsse im Schuheinzelhandel keine eigenen Lager unterhalten sondern nur als Bürgen für ihre Mitglieder auftreten oder Einkaufsquellen vermitteln^{2/}.

Schematisch dargestellt stellt sich die Einkaufs- und Vermittlungstätigkeit der deutschen TEVEN in den am häufigsten vorkommenden Geschäftsarten wie folgt dar:

- 1) Eigengeschäft: a) als Lagergeschäft,
b) als Streckengeschäft;
- 2) Fremdgeschäft: a) als Delkrederegeschäft mit Zentralregulierung,
b) als Delkrederegeschäft ohne Zentralregulierung,
c) als reines Vermittlungsgeschäft,
d) als Kommissions- oder Verteilergeschäft.

^{1/} Vergl.: Weinwurm-Wenkhoft: "Die Geschäftsarten der Einkaufsverbände" in "Textil-Mitteilungen", Sonderdruck aus der Ausgabe vom 3. Oktober 1953, S. 4

^{2/} Vergl. Blümle, a.a.O., S. 31

Die einzelnen Geschäftsarten sollen jeweils getrennt dargestellt und gleichzeitig kritisch gewürdigt werden. Im Anschluß daran kann dann ein Gesamtüberblick über den Umfang der Inanspruchnahme jeder Geschäftsart durch die Mitglieder erfolgen, die zweckmäßigerweise nach den Grundformen der vorhandenen TEVEN differenziert wurde.

Vorher soll jedoch auf die Besonderheiten der Einkaufsvorbereitung der TEVEN eingegangen werden, weil die einzelnen Geschäftsarten immer zusammen mit den "vorbereitenden" Arbeiten der Einkaufsvereinigungen gesehen werden müssen.

Vorbemerkung: Die Besonderheiten der Einkaufsvorbereitung der Textileinkaufsvereinigungen.

Die Einschaltung der TEVEN in die Warenbeschaffung ihrer Mitglieder weist je nach Geschäftsart einen unterschiedlichen Intensitätsgrad auf: während die Einkaufsvereinigung z.B. beim Lagergeschäft sämtliche Funktionen des traditionellen Großhandels ausübt, übernimmt sie bei allen Arten des Fremdgeschäfts die eine oder andere Großhandelsfunktion nicht. (Z.B. die Lagerung der Waren). Dagegen üben die TEVEN über die üblichen Leistungen des Großhandels hinaus bei der Einkaufsvorbereitung eine Reihe wesentlicher Funktionen für ihre Anschlußkunden aus. Auf diese soll im folgenden eingegangen werden.

Unter den Einkaufsvorbereitungen nehmen die sog. Submissionen oder Hauptmusterungen einen hervorragenden Platz ein. Während die "Marktaktivität" gewöhnlich von der Angebotsseite ausgeht, sind die Submissionen der TEVEN Veranstaltungen der Nachfrageseite, die einen Weg darstellen, mit dem Großabnehmer ihre Vorteile zu wahren suchen^{1/}.

Die Abwicklung dieser Hauptmusterungen zerfällt in zwei Phasen: Zuerst wird ein möglichst großer Kreis von Fabrikanten um Angebote für die geplante Submission angeschrieben. Nach Eingang der Offerten unterzieht eine aus den Einkäufern der TEV und aus einzelnen, für besonders qualifiziert erachteten Anschluß-

^{1/} Vergl.: Seyffert, Rudolf: "Wirtschaftslehre des Handels", 2. Auflage, Köln und Opladen 1955, S. 385

kunden bestehende "Vormusterungskommission" sämtliche Angebote einer "Auslese". Dieses Gremium entscheidet, welche Artikel auf der eigentlichen Hauptmusterung ausgestellt werden^{1/}. Die Vormusterung kann auch in der Weise erfolgen, daß die Einkaufskommissionen die Produzenten bereisen und sich an Ort und Stelle deren Angebote unterbreiten lassen. Erst auf der sog. Hauptmusterung werden dann die Kaufverträge zwischen den Anschlußkunden der TEVen und den Produzenten oder zwischen den Einkaufsvereinigungen und den Fabrikanten abgeschlossen.

Die "Auslese der Angebote" durch die Vormusterungskommission geschieht aus zwei Gründen: Erstens soll ein möglichst großes Angebot intensiv geprüft werden, damit nur wirklich günstige Offerten zur Hauptmusterung zugelassen werden. Dadurch wird Ausstellungsraum eingespart und ausserdem muß sich nicht jeder der angeschlossenen Einzelhändler mit dem Gesamtangebot auseinandersetzen. Zweitens soll durch eine Beschränkung der Anzahl der ausgestellten Artikel eine mögliche Zersplitterung der Aufträge eingeeengt werden, da jeder Anschlußkunde in seinen Einkaufsdispositionen völlig frei ist. Um die Nachfrage der Mitglieder zu konzentrieren, werden außerdem solche Artikel, bei denen mit steigender Auftragsgröße Sonderkonzessionen von den Lieferanten ausgehandelt sind, durch die TEV gekennzeichnet. Die Einkaufsvereinigung sammelt die Aufträge ihrer Mitglieder nach Artikeln und Fabrikanten getrennt und handelt dann mit letzteren die endgültigen Preise, Lieferzeiten und -bedingungen aus. Diese unterscheiden sich, je nachdem, ob der Einzelhändler mit oder ohne Delkredere der TEV das Geschäft direkt mit dem Fabrikanten abschließt, ob die Aufträge von der TEV zentral reguliert werden und wie große Mengen im einzelnen bestellt und abgerufen werden. Dabei nehmen die TEVen die Stelle des Mittlers zwischen Fabrikanten und Einzelhändlern ein oder treten selbst als Käufer auf und suchen möglichst günstige Preise zu erzielen.

1/ Vergl. Sonderdruck "Textil-Wirtschaft" Nr. 26 vom 27.6.57, S. 3; als Beispiel wird dort ein Fall angeführt, in dem von 15.000 angebotenen Artikeln etwa 1.000 in die "Verbandskollektion" aufgenommen werden.

Die Submissionen finden in der Regel zwei oder viermal im Jahr am Standort der Einkaufsvereinigungen statt. Die großen Zusammenschlüsse, deren Anschlußkunden über die ganze Bundesrepublik verteilt sind, veranstalten ihre Hauptmusterungen an verschiedenen Orten Deutschlands. Die Hauptvorteile dieser Institutionen liegen eindeutig auf Seiten der Einzelhändler, denn sie haben gegenüber dem Fabrikantenbesuch oder der sonst üblichen Mustervorlage durch Reisende oder Vertreter auf den Einkaufstagungen weit besser Gelegenheit, an Ort und Stelle und am fertigen Stück die Offerten der Produzenten hinsichtlich ihrer Preise und Qualitäten zu vergleichen. Eventuell können sie die Angebote der verschiedenen Fabrikanten sogar gegeneinander ausspielen. Die Fabrikanten sehen sich - solange sie nicht allte kartelliert sind - durch die Vormusterungskommissionen und durch die gewichtige Marktstellung der zusammengeschlossenen Einzelhändler praktisch gezwungen, den TEVen durch äußerste Konzession entgegenzukommen, da sie sonst Gefahr laufen, auf der Ausstellung ohne nennenswerten Auftrag zu bleiben. Das Bestreben der TEVen, die Aufträge der Mitglieder auf wenige Artikel und Fabrikanten zu konzentrieren, kann dabei als besonderer Preisdruck angesehen werden.

Für die Fabrikanten ist der Vorteil nicht so zwingend und eindeutig. Allerdings können Produzenten, auf die die Hauptaufträge der angeschlossenen Einzelhändler konzentriert werden, mit langfristig disponierten Großaufträgen rechnen, die ihnen günstige Einkaufsdispositionen für ihre Rohstoffe, eine stetige Beschäftigung und eine starke Verbilligung der Vertriebskosten ermöglichen. Die TEVen versuchen aber ihrerseits, diese Kostenvorteile ihren Mitgliedern zugute kommen zu lassen. In welchem Maße ihnen das gelingt, hängt in erster Linie von der allgemeinen Konjunkturlage der Textilindustrie, besonders aber von der Absatzlage des gerade betroffenen Fabrikanten ab. Besteht - wie das in der Textilbranche seit der Koreakrise fast ununterbrochen der Fall ist - ein ausgesprochener Käufermarkt oder steckt der auf der Submission ausstellende Produzent gerade in einer Absatzkrise, so wird er eher bereit sein, den Anschlußkunden der TEVen für ihre Großaufträge besondere Konzessionen zu machen, die eventuell sogar über seine Kostenein-

sparungen hinausgehen, als wenn seine Produkte auf Monate hinaus ausverkauft sind. Preise und Konditionen hängen außerdem in jedem Fall stark von dem Verhandlungsgeschick aller Beteiligten und den Konkurrenzangeboten ab, ohne daß im einzelnen festgestellt werden kann, inwieweit die "Macht der Einkaufsverbände" oder der effektiv ersparte Aufwand der Produzenten den endgültigen Preis bestimmt haben.

Die Submissionen sind naturgemäß in Fabrikantenkreisen unbeliebt, und zwar vor allem deshalb, weil sie in besonderem Maße geeignet erscheinen, die Übermacht des Produzenten gegenüber dem Einzelhändler in eine "Gleichgewichtigkeit" im Sinne des "ökonomischen Machtausgleichs" ^{1/} zu verwandeln, eventuell sogar den Fabrikanten in die unterlegene Macht- und Marktposition zu verdrängen ^{2/}. Submissionen sind auf jeden Fall eine Methode, durch die der Einzelhändler Waren zu für ihn günstigeren Preisen und Konditionen erhält.

Einkaufstagen stellen aber nur einen Weg dar, auf dem die Angebote der Fabrikanten den Mitgliedern übermittelt werden. Sie dienen in erster Linie als Basis für die periodisch wiederkehrenden Saisonaufträge der Einzelhändler. Diese Aufträge machen jedoch in den einzelnen Detailhandelsgeschäften einen verschieden großen Teil des gesamten Warenbedarfs aus. Daneben treten Nachbestellungen und der von Saisonaufträgen unabhängige laufende Bedarf.

Die TEVen sind bemüht, auch für den laufenden Bedarf die Einkaufsdispositionen ihrer Anschlußkunden zu unterstützen. Dies geschieht vor allem durch die Übermittlung von schriftlichen Fabrikantenangeboten, die laufend bei der Einkaufsvereinigung eingehen und - in einigen TEVen - durch ständige Musterausstellungen der Produzenten bei der TEV.

^{1/} Vergl.: Galbraith, J.K.; "American Capitalism ", S. 117 ff. und Tarshis, L., "The Elements of Economics", New York 1947, S. 670;

^{2/} Vergl.: Meyer, a.a.O., S. 34, der davon spricht, "daß den Fabrikanten die Preise diktiert werden".

Solche ständigen Musterausstellungen betreffen nur Waren, die die Einkaufsvereinigungen nicht selbst über Lager führen. Auf diese Weise wird den Fabrikanten Gelegenheit gegeben, ihr Warenangebot den Besuchern des Lagers der TEV zu unterbreiten.

Die schriftlich bei den TEVen eintreffenden Angebote werden von ihren Einkäufern "vorgemustert", interessante Offerten werden vervielfältigt und an die Mitglieder weitergesandt oder - im Fall von bemusterten Angeboten - von Mitglied zu Mitglied weitergegeben.

Die Einkaufsvorbereitungen der TEVen tragen in erster Linie dazu bei, den Mitgliedern eine bessere Marktübersicht zu verschaffen; daneben fördern sie - vor allem die Submissionen - in besonderem Maße die Zusammenfassung der relativ kleinen Einzelaufträge der Anschlußkunden; diese erreichen dadurch eine Stärkung ihrer Marktstellung.

a) Das Eigengeschäft

a 1) als Lagergeschäft

Prinzipiell unterscheidet sich das Lagergeschäft der TEVen nicht von dem des einzelwirtschaftlichen Großhandels mit Textilien und Bekleidung.^{1/} Der Einkauf erfolgt in eigenem Namen und auf eigene Rechnung, die Ware wird auf Lager genommen, um für den kurzfristigen Bedarf der Kunden bereit zu sein. Letztere werden dadurch weitgehend von den Risiken und Kosten der Lagerhaltung entlastet.

Dennoch fallen bei genauer Untersuchung zwei wesentliche Unterscheidungsmerkmale auf. Sie betreffen das Lagersortiment und den Kundenkreis von TEVen und ungebundenem Textilgroßhandel.

Das Lagergeschäft der TEVen ist auch heute noch im großen und ganzen auf Stapelartikel und Standardsortimente beschränkt^{2/}.

^{1/} Vergl.: Weinwurm-Wenkhoff: "Die Geschäftsarten der Einkaufsverbände" im Sonderdruck der Textilmitteilungen vom 3.10.53, S. 4

^{2/} Vergl. die im "Handabuch der Textileinkaufsverbände" a.a.O., angeführten Warenkreise der einzelnen TEVen;

Größere Risiken, die mit hochmodischen Textilien unvermeidlich verbunden sind, umgehen die TEVen nach Möglichkeit, während die Zusammenstellung modischer Sortimente zu den wesentlichen Leistungen des Textilgroßhandels gehört^{1/}.

Die Beschränkung des Warenkreises auf weniger modische Artikel verringert das Risiko und damit die Kosten der TEVen gegenüber dem mit breiterem und tieferem Sortiment arbeitenden Großhändler in zweifacher Weise. Erstens haften Standardartikeln, deren Absatz von den Schwankungen der Mode mehr oder weniger unabhängig ist, weit weniger Absatzrisiken an als hochmodischen Artikeln, bei denen die Abschreibungen für Wertminderungen auf die unverkauften Lagerbestände oft einen erheblichen Kostenfaktor darstellen^{2/}. Zweitens bedeutet die Beschränkung des Sortiments als solche eine Funktionseinengung, die mit einem verminderten Dispositionsrisiko verbunden ist, weil die geringere Anzahl der Artikel eine bessere Übersicht und Kontrolle ermöglicht. Immerhin enthält der Warenkreis einer gut sortierten Textil- und Kurzwarengroßhandlung zwischen 5.000 und 10.000 Artikel^{3/}, so daß Fehldispositionen kaum völlig auszuschalten sind.

Weiterhin folgt aus der Einengung des Warenkreises, daß - bei gleichem Gesamtumsatz - die TEV pro Artikel größere Umsätze tätigt und daß sie deshalb mit größeren Aufträgen an die vorgelagerte Industrie herantritt. Dadurch kann sie günstigere Auftragsgrößen erreichen als der "freie" Großhändler, die sich normalerweise in niedrigeren Warenpreisen widerspiegeln. Ferner erleichtert die größere Homogenität der Warenkreise und der Betriebsgröße der Mitglieder den TEVen die Abschätzung

1/ Vergl. die Ausführungen: "Textilgroßhandlung. Der Lieferant mit Zukunft" in "Textilwirtschaft" Nr. 42 vom 15.10.1959, S. 15 ff. besonders S. 18 und S. 30;

2/ Anm.: Wie hoch die Abschreibungen für Wertminderungen im Durchschnitt bei den Unternehmen der Textilbranche sind, müßte in einer Spezialanalyse festgestellt werden. Daß es sich dabei jedoch um nicht unerhebliche Beträge handelt, bestätigt einem jeder Textilfachmann. Ein Einblick in die "Sonderangebote" vor jedem Sommer- und Winterschlußverkauf bekräftigt diese Ansicht.

3/ Vergl.: "Textil-Wirtschaft" Nr. 42 vom 15.10.1959, S. 24;

des Bedarfs der Anschlußkunden und entsprechende Dispositionen. Beim Vergleich mit dem Großhandel ist außerdem zu berücksichtigen, daß das Lager einer TEV nur für einen verhältnismäßig kleinen Kundenkreis "lieferbereit" sein muß. Während nämlich ein unabhängiger Textilgroßhändler gewöhnlich etwa 5.000 bis 6.000 Kunden beliefert^{1/}, haben die deutschen TEVen - mit einer Ausnahme - nicht mehr als 400 Mitglieder. Das bedeutet, daß der einzelwirtschaftende Grossist sein an sich schon breiteres Sortiment außerdem noch in kleinere Kanäle leitet, so daß der Absatz pro Kunde geringer sein muß als bei den TEVen. Bestätigt wird diese Ansicht durch Angaben von 10 Textileinkaufsgenossenschaften, die 1958 pro Mitglied einen Eigenumsatz von DM 71.593,- hatten^{2/}. Demgegenüber setzten die Grossisten der vorherrschenden Umsatzgrößenklassen des deutschen Textilgroßhandels in 1956 im Durchschnitt weniger als DM 1.000,- pro Kunde um^{3/}. Daraus folgt mit hoher Wahrscheinlichkeit, daß die einzelnen Aufträge des Detailhändlers an den Großhändler im Durchschnitt kleiner sind als die eines Mitgliedes an seine TEV und daß dadurch die Auftragseinzel- und Vertriebskosten der Grossisten absolut und relativ höher liegen als bei den TEVen.

Die höheren Kosten des Textilgroßhandels treten auch bei einer Gegenüberstellung der Handelsspannen des "freien" Textilgroßhandels und der TEVen zutage. Der Vergleich ist mit den zur Verfügung stehenden Unterlagen zwar nicht exakt durchzuführen, die folgenden Zahlenangaben sind jedoch u.E. eine ausreichende Bestätigung des soeben Ausgeführten. Nach einer Untersuchung im Jahre 1956 - deren Ergebnisse auch heute noch im großen und ganzen als repräsentativ angesehen werden dürfen - betrugen die warenhandelsspannen der Großhändler bei Textilien, in den

1/ Lt. Mitteilung des Gesamtverbandes des deutschen Textilgroßhandels, Bonn, und "Textil-Wirtschaft" Nr. 42 vom 15.10.1959, S. 16, und typischen Beispielen von Seyffert, Rudolf, "Wirtschaftslehre des Handels" 2. Aufl., Köln 1955, S. 166, der von Textilgroßhandlungen mit 5.000 und 7.000 Einzelhändlern als Kunden spricht

2/ Vergl.: Jahrbuch des deutschen Genossenschaftsverbandes für 1958, Bonn 1959, S. 135, Tabelle 8

3/ Vergl. Band 212 der Statistik der Bundesrepublik Deutschland "Die Umsätze der Umsatzsteuerpflichtigen und deren Besteuerung 1956", Stuttgart 1958. Dabei ist von etwa 3.000 Kunden pro Großhändler ausgegangen.

sechs Warengruppen der Textil- und Bekleidungsbranche im Durchschnitt der untersuchten Unternehmen zwischen 16 % und 19,6 % in den einzelnen Warengruppen, im Gesamtdurchschnitt 17,1 % der Verkaufspreise. Die höchste Handelsspanne ergibt sich auch hier bei den Kurzwaren mit 19,6 %^{1/}. Rechnet man diese von Verkaufspreisen ermittelten Handelsspannen auf die Einkaufspreise um, so ergeben sich Aufschläge zwischen 19 % und 24,4 %. Der Durchschnittsaufschlag beläuft sich dann auf 20,6 %.

Eine Gegenüberstellung der Handelsspannen des Textilgroßhandels und der TEVen stößt insofern auf Schwierigkeiten, als - wie noch darzulegen sein wird - einige Einkaufsvereinigungen laufende Unkostenbeiträge von ihren Mitgliedern erheben, die völlig unabhängig vom Warenbezug über die TEVen sind. Dadurch werden Aufschläge, die mit 4 3/4 % bis höchstens 6 % angegeben werden, für jedes Mitglied zu einer verschiedenen hohen Handelsspanne, je nachdem, ob es einen hohen oder niedrigen Anteil seiner Waren über die TEV bezieht. Die laufenden Beiträge können außerdem zur Kostendeckung für die verschiedenen Geschäftsarten und zur Finanzierung der sonstigen Beratungs- und Betreuungsfunktionen herangezogen werden, so daß eine Zurechnung, beispielsweise zum Lagergeschäft, auch nicht annähernd erfolgen kann. Diese TEVen fallen daher für den Vergleich mit dem Großhandel aus. Die Mehrzahl der untersuchten Einkaufszusammenschlüsse sucht jedoch ihre Kosten durch anteilige Umlage auf die Kostenträger (Waren) zu decken. Sie arbeitet mit Aufschlägen zwischen 10 % und 18 %; am höchsten sind die letzteren bei Kurzwaren. Aber auch diese Prozentsätze eignen sich nur bedingt für den beabsichtigten Vergleich; sie sind gewöhnlich zu hoch angesetzt, weil den Anschlußkunden am Ende des Geschäftsjahres in aller Regel eine Warenrückvergütung - meist 2 % oder 3 % - gewährt wird, die von den ursprünglich berechneten Aufschlägen abgesetzt werden muß.

Die Gegenüberstellung dieser Zahlen mit den Aufschlägen der Grossisten ergibt, daß die Handelsspannen des "freien" Großhandels im Durchschnitt - unter Berücksichtigung einer 2 %igen

1/ "Wege und Kosten der Distribution der Textil-, Schuh- und Lederwaren" Sonderheft 7 der Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Köln und Opladen 1956

Warenrückvergütung bei den Einkaufsvereinigungen - um etwa 8 % höher liegen als bei letzteren. Der zahlenmäßige Vergleich erhebt nicht den Anspruch auf generelle Gültigkeit, da die Zahlen des Instituts für Handelsforschung auf einer relativ schmalen Basis beruhen. Dennoch dürften die oben dargelegten Gedanken, daß die TEVen sich mit geringeren Kostenaufschlägen als der freie Großhandel begnügen können, durch diese Zahlen erhärtet werden.

Den Vorteilen des Warenbezugs von der TEV gegenüber dem Einkauf beim freien Großhandel steht ein eventueller Nachteil gegenüber, der durch die Sortimentsbeschränkung der Einkaufsvereinigungen bedingt ist. Ihr schmaleres Sortiment zwingt ihre Anschlußkunden, sich in den Artikeln, die das Lager der TEV nicht ständig für sie bereit hält, bei einem Großhändler zu engagieren oder aber sich direkt an den Fabrikanten zu wenden ^{1/}. Das macht sich bei den sog. "Verkaufsschlägern" besonders nachteilig bemerkbar, weil die kurzfristige Lieferung dieser Artikel dann meist nur noch in begrenztem Umfang durch den Großhandel erfolgt. Dieser wird nämlich in solchen Fällen seine "Stammkunden" bevorzugt beliefern und die "Gelegenheitskunden", zu denen die Mitglieder der TEVen gewöhnlich zählen, leer ausgehen lassen. Bestellungen beim Produzenten verlangen meist längere Vordispositionen, da diese gewöhnlich keine größeren Lager unterhalten und ihre Produktion meist erst nach Auftragseingang beginnen ^{2/}. Werden kurzfristige Nachbestellungen des Einzelhandels berücksichtigt, belasten sie den Fabrikationsbetrieb auch kostenmäßig; ein Bezug zu "günstigsten" Preisen wird daher in diesen Fällen nur selten möglich sein. Daß dieser und eventuelle andere Nachteile jedoch von den Vorteilen des Gemeinschaftseinkaufs überkompensiert werden, bestätigt jeder Anschlußkunde einer TEV durch seine Mitgliedschaft bei einem dieser Zusammenschlüsse.

^{1/} Anm.: Das kann auch über eine der anderen Geschäftsarten der TEVen geschehen;

^{2/} Anm.: Das gilt in besonderem Maße für die Bekleidungsindustrie; vergl.: Sonneborn, Christian und Seiler, R.: "Einfluß der Lagerhaltung auf Disposition und Auftragschwankungen in den einzelnen Stufen der Textilwirtschaft" (vorläufiger Arbeitstitel einer noch nicht veröffentlichten Untersuchung der Forschungsstelle für allgemeine und textile Marktwirtschaft an der Universität Münster).

Um die möglichen Nachteile eines schmalen Sortiments zu verringern, versuchen - besonders seit dem 2. Weltkrieg - die TEVen ihre Warenlager auszubauen und das Lagergeschäft zu forcieren^{1/}, 1950 setzten neun Einkaufsgenossenschaften DM 27.687.000,- ^{2/}im Eigengeschäft um, 1958 - bei geringfügig auf zehn Genossenschaften verschobener Basis - aber bereits DM 152.613.000,- ^{3/}.

In diesem Zusammenhang ist das Bemühen der TEVen um sogenannte "Hausmarken", also Händlermarken, bemerkenswert. Diese Bemühungen stammen bereits aus den dreißiger Jahren und wurden nach dem zweiten Weltkrieg besonders intensiviert^{4/}. Während die großen Herstellermarken fast ausschließlich direkt an den Einzelhändler geliefert werden, wollen die TEVen speziell für ihre Mitglieder Marken populär machen, "um diese an die Zentrale zu binden"^{5/}, und um den Konsumenten einen Anreiz zu geben, gerade bei diesem einen Einzelhändler zu kaufen, da sie die Marke sonst nirgendwo erhalten. Heute hat wohl jeder Verband ein mehr oder weniger großes Hausmarken-Programm. Vorzüglich spielen dabei die gleichen Warengruppen eine Rolle, wie bei den Hersteller-Marken^{6/}. Die Tatsache, daß auch die TEVen durch ihre "Händlermarken" zur "Inflation der Markenartikel" beitragen, darf dabei nicht übersehen werden. Solange jedoch die Konsumenten immer mehr zum Kauf von Markenartikeln tendieren, müssen die TEVen ihre und ihrer Mitglieder Marktchancen in dieser Weise wahrnehmen.

"Die Einkaufsverbände sehen ihre Hausmarken nicht als irgendeinen Ersatz für die Markenartikel an; sie sind eine neue Marke mit all deren Eigenschaften, wie gleichbleibende Qualität

-
- 1/ Vergl.: Sonderdruck "Textil-Wirtschaft" Nr. 26 vom 27.6.57, S. 4, "Das Lager der Einkaufsverbände gewinnt ständig an Gewicht"; ferner: "Textil-Wirtschaft" Nr. 39 vom 24.9.1959, S. 50 ff.
 - 2/ Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes für 1950, Wiesbaden 1951, S. 121
 - 3/ Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes für 1958, Bonn 1959, S. 135
 - 4/ Helmut Riegel: "Hausmarken der Einkaufsverbände" in "Textil-Mitteilungen" Nr. 52 vom 1.5.1958, S. 15
 - 5/ Schreiterer (I), a.a.O., S. 121
 - 6/ Anm.: Es handelt sich hauptsächlich um Unterwäsche, Hemden, Wolldecken, Strickwaren, Weißwaren, Heimtextilien und Bekleidung

und Aufmachung, jedoch ohne deren sonst üblichen Preisbindung der zweiten Hand. Sie soll als Handelsmarke neben die Herstellermarke und mit dieser in Wettbewerb treten. Daß sie es auf Grund ihrer Qualität, Preiswürdigkeit und modischer Aktualität mit Erfolg tut, zeigt der steigende Bedarf der Hausmarken bei den Mitgliedern der Einkaufsverbände"^{1/}

Inwieweit Händlermarken im eigentlichen Sinne des Wortes "Markenartikel" sind, fällt nicht in den Rahmen dieser Untersuchung. Die von Seyffert als Merkmale des Markenartikels bezeichneten Eigenschaften: "Qualitätsgarantie, einheitliche Packung, gebundener Preis, direkte Verbraucherwerbung und allgemeine Verbreitung"^{2/} erfüllen die Marken der TEVen meist nicht. Vor allem fehlt ihnen die Preisbindung und die allgemeine Verbreitung. Die Preisbindung ist aber auch bei den Herstellermarken der Textil- und Bekleidungsindustrie nicht üblich. Die Hausmarken der TEVen können naturgemäß nicht so allgemein bekannt werden wie die großen Herstellermarken, da letztere in weit mehr Geschäften angeboten werden, vor allem auch deswegen, weil jede Vereinigung ihre eigene Marke eingeführt hat. Für die Stammkundschaft der Anschlußkunden bedeuten sie jedoch einen Anreiz, die bestimmte Marke, mit der sie einmal gute Erfahrung gemacht hat, zu bevorzugen.

Die sogenannten Hausmarken werden manchmal in Lohnaufträgen bei bestimmten Fabrikanten speziell für die Einkaufsvereinigungen angefertigt. Dabei werden die Wünsche der TEVen hinsichtlich der Qualität und Verpackung besonders berücksichtigt. Von elf Antworten auf die Frage des Verfassers "Lassen Sie Waren in Lohnarbeiten veredeln?" fielen neun positiv aus, nur zwei Vereinigungen antworteten mit "nein". Allerdings machen die Lohnaufträge in fast allen Vereinigungen nicht mehr als 2 - 3 % des Lagerumsatzes aus, eine Vereinigung antwortete "10,5 % des Gesamtumsatzes". Meist handelt es sich bei den Lohnaufträgen um die Konfektionierung von Wäsche, in einzelnen Fällen auch von Damen- und Herrenoberbekleidung.

1/ Helmut Riegel: "Hausmarken der Einkaufsverbände" in "Textil-Mitteilungen" Nr. 52 vom 1.5.1958, S. 15

2/ Seyffert, Rudolf, a.a.O., S. 83

Die Kritik darf das Lagergeschäft der TEVEN nicht isoliert sehen. Daneben stehen immer die übrigen Geschäftsarten, die das endgültige Urteil über den Wert der Leistungen der deutschen TEVEN entscheidend mitbestimmen.

a 2) Das Eigengeschäft als Streckengeschäft

Neben dem Lagergeschäft der TEVEN steht unter den Geschäftsarten, bei denen die Einkaufsvereinigung im eigenen Namen und auf eigene Rechnung handelt, das sogenannte Streckengeschäft.

Dabei treten wie beim Lagergeschäft Anschlußkunden und Einkaufsvereinigung als Kontrahenten der Kaufverträge auf, d.h. die Einzelhändler kaufen von der und bezahlen an die TEV; dagegen erfolgt die Lieferung der Ware direkt vom Fabrikanten an den Einzelhändler. Der Fabrikant schließt den Kaufvertrag nur mit der TEV ab.

Bei der kritischen Beurteilung dieser Geschäftsart - wie auch der folgenden - fehlen Vergleichsmöglichkeiten mit dem Textilgroßhandel, da das Lagergeschäft im Großhandel mit Textilien eine so überragende Rolle spielt, daß andere Geschäftsarten nicht ins Gewicht fallen.

Streckengeschäfte werden in der Regel nur für solche Warenarten abgeschlossen, die nicht über Lager der TEVEN geführt werden, also für Artikel, die viele Anschlußkunden nicht beziehen, und die deshalb das Lager der TEV einseitig zu Gunsten der anderen Mitglieder belasten würden. Die Fabrikanten nehmen Aufträge nur von einer bestimmten Größe an entgegen, oder sie verbilligen die Ware mit wachsenden Auftragsgrößen, so daß die Einzelbestellung der Anschlußkunden entweder nicht berücksichtigt würde oder nur zu ungünstigen Preisen. Deshalb werden die Aufträge der Mitglieder bei der TEV gesammelt und zusammen als ein Großauftrag dem Fabrikanten zugeleitet.

Die Einkaufsvereinigung erzielt dadurch für ihre Anschlußkunden oft besonders günstige Preise, sie selbst erhält zudem eine Provision und/oder sie erhebt von den an diesem Auftrag beteiligten Einzelhändlern einen Teilungsaufschlag bis zu 2,5 % des anteiligen Einkaufspreises.

Die Leistung der TEV besteht im wesentlichen in der Zuführung geeigneter Angebote und Abstimmung der oft hinsichtlich der Warenart und der Bestelltermine differierenden Wünsche der Mitglieder. Im einzelnen wurde darauf bei der Behandlung der Einkaufsvorbereitungen eingegangen ^{1/}.

Außerdem übernehmen die TEVen unabhängig davon, ob die Rechnungen durch die Anschlußkunden beglichen werden, gegenüber den Lieferanten die Zahlungsverpflichtung und damit das Kreditrisiko.

Das Streckengeschäft ist vor allem wegen der geringen Kosten, die im Zusammenhang mit der Geschäftsabwicklung für die TEVen und Einzelhändler entstehen, für letztere gegenüber dem Lagergeschäft von Vorteil. Allerdings müssen die Aufträge der Detailhändler zusammen von erheblicher Größe sein, die zudem noch längere Zeit im voraus disponiert werden müssen. Sofort zu erledigende Wünsche des Einzelhändlers dagegen können von den TEVen nur im Lagergeschäft erfüllt werden.

Für den Fabrikanten liegt der Wert des Streckengeschäftes vor allem in der frühzeitigen Bestellung und der Größe der Aufträge. Dadurch wird ihm eine kontinuierliche Beschäftigung und ein hoher Ausnutzungsgrad seiner Kapazität erleichtert und oft erst ermöglicht. Seine Buchungsarbeit wird wesentlich vermindert und das Kreditrisiko weitgehend ausgeschaltet. Eventuell entstehen dem Produzenten höhere Versandspesen; das ist aber nur der Fall, wenn diese nicht von den beteiligten Einzelhändlern übernommen werden. Insgesamt gesehen fallen gewöhnlich weniger Transportkosten an als bei indirekter Lieferung über die Einkaufsvereinigung. Letzteres interessiert zwar nicht die einzelnen Marktpartner, wird sich aber schließlich doch

^{1/} Anm.: Vergl. S. 38 ff, "Besonderheiten der Einkaufsvorbereitung"

irgendwie in den Warenpreisen niederschlagen. Für den Fabrikanten bietet das Streckengeschäft im Verhältnis zu den Fremdgeschäftsarten die meisten Vorteile, weil seine Risiken mehr als bei diesen Kaufverträgen eingeschränkt sind. Im einzelnen wird darauf bei der im nächsten Abschnitt folgenden Behandlung der verschiedenen Arten des Fremdgeschäftes eingegangen. Wegen der Vorteile des Fabrikanten kommt es auch meist auf seine Veranlassung zustande, oft auch, weil einzelne Fabrikanten grundsätzlich oder auf Grund von Abmachungen mit Großhändlern nicht direkt mit dem Detailhandel in Geschäftsbeziehung treten. Das ist beim Streckengeschäft formell nicht der Fall.

Den TEVen bereitet das Streckengeschäft im Vergleich zu den anderen Geschäftsarten nicht nur Vorteile. Zwar entfallen im Verhältnis zum Lagergeschäft das Lagerrisiko und damit die Lagerkosten, so daß - bei der anzunehmenden Neutralität des Streckengeschäftes auf das Gesamtkostengefüge - die Gesamtkosten niedriger liegen, andererseits verpflichtet sich die Einkaufsvereinigung, nicht abgenommene Waren selbst zu übernehmen. Wesentlich ist ein Nachteil, der durch das Delkrederegeschäft mit Zentralregulierung ausgeschaltet werden kann: Beim Streckengeschäft muß die TEV vom Gesamtbetrag ihrer Rechnungen an die Mitglieder Umsatzsteuer entrichten, während beim Fremdgeschäft von ihr nur von der Provision und den Teilungszuschlägen Umsatzsteuer erhoben wird. Dadurch entsteht eine unterschiedliche Kostenbelastung, die beispielsweise bei einem Auftrag von DM 50.000,--, von dem die TEV 2 1/2 % Provision erhält, beim Streckengeschäft DM 500,-- beim Delkrederegeschäft aber nur DM 12,50 beträgt.

Dem Einzelhändler bietet das Streckengeschäft Vorteile nur gegenüber dem Lagergeschäft der TEVen oder des Großhandels oder auch gegenüber dem Direktbezug beim Hersteller. Dieser Vorteil liegt in erster Linie in der günstigen Preisstellung, die sich auf Grund der langfristig disponierten Auftragskonzentration und der geringen Kosten der TEVen (keine Lagerkosten) erzielen läßt. Nachteilig ist für den Detailhändler, daß er durch die abzunehmenden Mindestmengen eventuell veranlaßt wird, mehr als seinen kurzfristig absetzbaren Bedarf zu

bestellen, und daß er durch längere Vordispositionsfristen sein eigenes Lagerrisiko erhöht. Gegenüber allen Fremdgeschäften, die diese Nachteile meist auch aufweisen, fallen jedoch höhere Kosten bei der TEV an, die diese auf die an dem Geschäftsabschluß beteiligten Anschlußkunden überwälzt (Umsatzsteuer und Verwaltungskosten).

Das Streckengeschäft liegt daher nicht im Interesse der angeschlossenen Einzelhändler. Sie akzeptieren es nur, wenn der Fabrikant sich weigert, das Geschäft in einer der von den TEVEN gehandhabten Form des Fremdgeschäftes zu gleichen Preisen abzuwickeln, und wenn für den Anschlußkunden die Vorteile in der Preisstellung die Nachteile der Mindestmengen und der längeren Vordispositionsfrist überwiegen. Wesentlich größere Bedeutung muß daher dem Fremdgeschäft zugeschrieben werden.

b) Das Fremdgeschäft

b 1) als Delkrederegeschäft mit oder ohne Zentralregulierung

Beim Delkrederegeschäft handelt es sich um Kaufabschlüsse zwischen den Anschlußkunden der TEV und Fabrikanten, für die die Einkaufsvereinigung entweder die Regulierung der Zahlung (Delkredere mit Zentralregulierung) oder die selbstschuldnerische bzw. die Ausfallbürgschaft (Delkredere ohne Zentralregulierung) übernimmt.

Die TEV sammelt die an die Fabrikanten adressierten Aufträge ihrer Mitglieder und übergibt sie einzeln oder geschlossen dem Hersteller. Dieser sendet die Ware direkt an den Detailhändler.

Hinsichtlich der Warenbewegung gleichen beide Arten des Delkrederegeschäftes dem Streckengeschäft, dagegen werden beim Delkrederegeschäft ohne Zentralregulierung - im Unterschied zum Streckengeschäft - die Zahlungen direkt an den Fabrikanten geleistet.

Im Falle der Zentralregulierung wird das Geschäft zwar auf Rechnung der Einkaufsvereinigung, aber im Namen der Einzelhändler abgeschlossen (Fremdgeschäft)^{1/}. Der Fabrikant sendet die Originalrechnungen der TEV und einen Durchschlag zusammen mit der Ware an den Einzelhändler. Die Bezahlung an den Fabrikanten erfolgt dann - unabhängig von der Regulierung der Rechnungen durch die Detailhändler - durch die TEV. Diese erwirbt sämtliche Rechte des Produzenten aus diesen Geschäften gegenüber den Einzelhändlern, die mit befreiender Wirkung nur an die TEV zahlen können.

Das Delkrederegeschäft ohne Zentralregulierung wird im Namen und auf Rechnung des Detailhändlers direkt mit dem Fabrikanten abgeschlossen. Die TEV muß jedoch ihr "Delkredere" bei jedem einzelnen Auftrag bestätigen^{2/}. Im normalen Geschäftsablauf sind Einzelhändler und Fabrikant alleinige Rechtskontrahenten. Erst wenn der Detaillist bei Eintritt der Fälligkeit einer Forderung nicht zahlt, tritt die TEV im Falle der selbstschuldnerischen Bürgschaft ein, bei der Ausfallbürgschaft erst nach fruchtlosem Rückgriff des Fabrikanten beim Detailhändler.

Das Delkrederegeschäft ohne Zentralregulierung wird fast ausschließlich bei Nachbestellungen im Laufe der Saison und bei Auftragsgrößen, die der Fabrikant direkt an den Einzelhändler liefert, angewendet.^{3/} Das geschieht deshalb, weil langfristig vordisponierte Großaufträge günstiger durch zentralregulierte Geschäftsarten untergebracht werden können. Außerdem dürfen die Aufträge nicht so eilig sein, daß der "Umweg" über die TEV zu lange dauern würde. Voraussetzung ist natürlich immer, daß der Produzent die Übernahme der Bürgschaft durch die TEV in seiner Preisstellung berücksichtigt.

1/ Anm.: Das Streckengeschäft wird für eigene Rechnung und in eigenem Namen der TEV durchgeführt (Eigengeschäft)

2/ Vergl.: Lührmann, Wilhelm: "Die Kontrolle des Delkrederegeschäfts bei Genossenschaften des Einzelhandels" in "Die gewerbliche Genossenschaft" Jahrg. 2 Nr. 14 vom 25.7.1959, S. 2 und 3, der auf die Notwendigkeit der Delkrederekontrolle besonders hinweist.

3/ Anm.: Für unerhebliche Aufträge, die einzelne Fabrikanten ausliefern, wird eine Bürgschaftserklärung nicht eingeholt

Gewöhnlich erhält die Einkaufsvereinigung für die Übernahme des Delkredere einen "Delkredere-Bonus" und für die Zentralregulierung eine Sondervergütung. Die Delkredereeregulierung schwankt in den einzelnen Vereinigungen im Normalfall zwischen 2 % und 5 %, ausnahmsweise beträgt sie bis zu 10 %. Sie wird von jeder TEV mit den einzelnen Vertragslieferanten gesondert ausgehandelt und differiert nach Art der Delkredereübernahme und Regulierung der Zahlung. Außerdem wird die Vermittlung des Auftrages, die schon durch die Aufnahme in die "Lieferantenliste" der TEV als gegeben angesehen wird, durch einen besonderen Preisnachlaß, der direkt vom Rechnungsbetrag in Abzug gebracht werden kann, honoriert.

Obwohl die Boni für die Übernahme des Risikos den TEVen zustehen, verzichten einige genossenschaftlich strukturierte Vereinigungen beim Delkrederegeschäft ohne Zentralregulierung ganz oder teilweise zu Gunsten ihrer Mitglieder auf diese Beträge. Sie halten die vorsichtige Selektion der Anschlußkunden in Verbindung mit der sorgfältigen Prüfung jedes einzelnen Auftrags vor Übernahme der Bürgschaft für eine ausreichende Sicherung und Beschränkung des eigenen Risikos.

Der vermögende und solvente Einzelhändler zahlt auf diese Weise nicht die Risikoprämie für weniger gefestigte Unternehmen. Bei der kritischen Betrachtung des Delkrederegeschäftes darf nicht außer Acht gelassen werden, daß es nur neben den anderen Geschäftsarten vorkommt. Auf sich allein gestellt würde das Delkrederegeschäft dem Textileinzelhändler nicht genügen. Vor allem die zentralregulierte Geschäftsabwicklung ist von langfristigen Dispositionen abhängig und wird deshalb nur für Sammelaufträge, hauptsächlich im Anschluß an die Einkaufstagungen der TEVen benutzt. Seine Kritik entspricht im wesentlichen der des vorher behandelten Streckengeschäftes^{1/}.

^{1/} Anm.: Auf die Umsatzsteuerersparnis wurde bereits auf Seite 51 hingewiesen.

Die gelegentlich in der Fachpresse geäußerte Meinung, die den TEVen für die Delkredereübernahme gewährten Boni oder Preisnachlässe stünden in keinem Verhältnis zu ihren Leistungen für die Produzenten ^{1/}, kann hier nicht auf ihre generelle Gültigkeit hin überprüft werden, da Preisermäßigungen immer das Ergebnis zweiseitiger Verträge zwischen jeder TEV und jedem einzelnen Fabrikanten sind. Man wird allerdings in der Annahme nicht fehlgehen, daß die TEVen sich ihrer Markt- und Machtposition bewußt sind und so hohe Boni und niedrige Preisstellungen wie möglich erstreben. Dem Verfasser erscheinen die Vergünstigungen an die TEVen gerade beim Delkrederegeschäft ohne Zentralregulierung sehr hoch zu sein, vor allem deshalb, weil nur wirtschaftlich gesunde Unternehmen in einer TEV Aufnahme finden, für die die Bürgschaftsübernahme kaum mit Risiken verbunden ist. Auch Kosten entstehen den TEVen daraus nur in sehr geringem Umfang (Portokosten). Die von einigen TEVen geübte Praxis, die Boni den an diesen Geschäften beteiligten Mitgliedern direkt zukommen zu lassen, trägt diesen Überlegungen Rechnung. Sie gewährleistet u.E. eine gerechte Verteilung dieser Beträge, da sie weitgehend dem Verursachungsprinzip entspricht.

Für die Einzelhändler ergeben sich auf Grund dieser Geschäftsart günstigere Preisstellungen gegenüber dem Direktbezug beim Fabrikanten, der ohne Einschaltung der TEV vorgenommen wird. Es tritt allerdings eine kurze Verzögerung gegenüber der Direktbestellung beim Produzenten ein, die den Detailhändler in manchen Fällen auf Preisvorteile verzichten läßt, die er auf diese Weise gegenüber dem reinen Vermittlungsgeschäft erreichen könnte.

b 2) Das Fremdgeschäft als reines Vermittlungsgeschäft

Die Leistungen der TEVen für die Mitglieder beginnen schon mit der Zusammenstellung einer Liste leistungsfähiger Fabrikanten, mit denen in Rahmenverträgen Vergünstigungen für die An-

^{1/} Vergl.: beispielsweise "Textil-Wirtschaft" Nr. 45 vom 5. 11. 1959, S. 16

schlußkunden ausgehandelt werden (Vertragslieferanten). Diese Vergünstigungen bestehen in einem Preisnachlaß bis zu 3 %, der den Mitgliedern direkt zugute kommt. Die Einkaufsvereinigungen selbst erhalten dabei für ihre Tätigkeit gewöhnlich keine Entschädigung. Über die Anzahl der Vertragslieferanten machen die einzelnen TEVen unterschiedliche Angaben, sie schwanken zwischen 60 und 1.000 und betrugen bei elf TEVen im Durchschnitt 332. Die Einkaufsvereinigungen senden ihren Mitgliedern die Liste der Vertragslieferanten zu. Diese Listen enthalten die Preisnachlässe, um die die Rechnungsbeträge bei der Begleichung ohne Einschaltung des Verbandes - neben dem üblichen Barzahlungsskonto - gekürzt werden können. Veränderungen hinsichtlich der gewährten Rabatte oder der Vertragslieferanten werden dem Anschlußkunden laufend mitgeteilt.

Rechtskontrahenten dieser Geschäftsart sind Einzelhändler und Fabrikant, und auch in der technischen Abwicklung tritt die Einkaufsvereinigung nicht in Tätigkeit. Die Auftragserteilung erfolgt meist wie bei völlig ungebundener Direktbestellung über Reisende oder Vertreter der Fabrikanten.

Für diese ist die Aufnahme in die Lieferantenliste einer TEV aus folgenden Gründen interessant:

1. weil sie sich eine werbende Wirkung davon versprechen, da sie einmal damit rechnen, bei den Direktbestellungen der Detaillisten vor anderen Fabrikanten bevorzugt berücksichtigt zu werden, zum anderen aber auch, weil sie den Kontakt zu den TEVen selbst dadurch verstärken wollen, um beispielsweise zu den Submissionen zugelassen zu werden;
2. Weil die Aufnahme eines Einzelhändlers in eine TEV nur nach vorsichtiger Überprüfung seiner Bonität erfolgt. Das Kreditrisiko des Fabrikanten gegenüber diesen Kunden wird dadurch wesentlich vermindert.

Die TEVen wollen diese Präferenzen der Fabrikanten für ihre Mitglieder ausnutzen. Einige Vereinigungen versuchen, ihre Anschlußkunden dazu zu bringen, sämtliche Aufträge an die Vertragslieferanten der Zentrale zu melden, damit mit diesen "Bestellzahlen" als Unterlage dem Fabrikanten "der Wert" der

TEV "bewiesen" werden kann^{1/}. Bis auf den Kaufring ist es bisher allerdings keiner Vereinigung gelungen, diesen Plan in die Tat umzusetzen, da er für viele - vor allem kleinere - Einzelhändler, die kein Lieferantenkontokorrent führen, eine nicht unwesentliche zusätzliche Belastung bedeuten würden, dessen Wert nicht jeder einsieht.

Das reine Vermittlungsgeschäft tritt an die Stelle des Direktbezuges der Einzelhändler vom Produzenten. Es wird ohne zusätzliche Kosten für Detailhändler und Einkaufsvereinigung abgewickelt und bedeutet für den Fabrikanten ein Werbemittel, für das er bereit ist, seine Risikoprämie um ein Geringes zu kürzen. Der Vorteil für das Mitglied liegt in der billigeren Preisstellung gegenüber dem Direktbezug des alleinstehenden Textilwareneinzelhändlers.

b 3) Das Kommissions- oder Verteilergeschäft

Als letzte Geschäftsart soll die Tätigkeit der TEVen beim sog. Kommissions- oder Verteilergeschäft dargestellt werden. Wie der Name sagt, tritt die Einkaufsvereinigung dabei als Kommissionär für die angeschlossenen, am einzelnen Geschäftsabschluß beteiligten Detailhändler auf.

Die Auftragserteilung erfolgt wie beim Strecken- oder zentralregulierten Delkrederegeschäft über die TEVen und zwar meist im Anschluß an Einkaufstagungen. Es kommen nur solche Waren in Frage, die nicht über Lager der Zentrale geführt werden, sei es, weil das Risiko von der Geschäftsführung als zu groß angesehen wird oder weil sich nur ein kleiner Teil der Mitglieder für diese Waren interessiert. Die Aufträge der Mitglieder werden in der Zentrale gesammelt und im Namen der TEV dem Fa-

^{1/} Anm.: Der Verfasser hatte Einsicht in einen Schriftverkehr zwischen einer TEV und einer Weberei wegen der Aufnahme in die Liste der Vertragslieferanten. Der Fabrikant war bereit, den Anschlußkunden der Einkaufsvereinigung einen Preisnachlaß von 2 % zu gewähren. Ein höherer Rabatt wurde von ihm mit dem Argument abgelehnt, daß die TEV "keinen Einfluß auf die Bestellungen ihrer Mitglieder habe".

brikanten weitergeleitet. Die Auslieferung der Ware erfolgt unter Aufschlag eines "geringen Teilungszuschlages"^{1/} im Unterschied zu den o.a. Einkaufsarten nicht direkt an den Einzelhändler, sondern über Lager der TEV. Die Regulierung der Rechnung wird von der Zentrale unabhängig von den Zahlungen der Anschlußkunden vorgenommen.

Vorteile weist das Verteilergeschäft für die Mitglieder vor allem gegenüber dem Lagergeschäft durch niedrigere Preisstellung auf^{2/}, während es teurer ist als Strecken- und zentral-reguliertes Delkrederegeschäft. Weigern sich jedoch die Fabrikanten, Auslieferungen an den Einzelhändler überhaupt oder in so geringem Umfang durchzuführen, so ist diese Geschäftsart für langfristige Dispositionen der günstigste Weg. Der Fabrikant genießt alle Vorteile des Großauftrags und außerdem fallen bei ihm weniger Verpackungs- und Versandkosten an als beim Direktversand an die Einzelhändler. Diese Kosten entstehen dafür bei der TEV oder bei den Anschlußkunden, so daß insgesamt gesehen mit höheren Verpackungs- und Versandkosten gearbeitet wird als bei der Direktlieferung.

Das Kommissionsgeschäft bildet eine wertvolle Ergänzung des Funktionsbereiches der TEVen, vor allem kleine Einzelhandelsgeschäfte erreichen oft nicht die Mindestbestell- und auslieferungsmengen. Sie können durch die Sammlung der Aufträge und die Verteilertätigkeit ihrer Einkaufsvereinigung Waren zu ähnlich günstigen Preisen einkaufen wie die Großunternehmen des Textilwareneinzelhandels, ohne ihre Gemeinschaftseinrichtung mit dem Absatzrisiko und den mit der Lagerhaltung verbundenen Kosten und Risiken zu belasten.

^{1/} Anm.: Die genaue Höhe des Teilungszuschlages konnte nicht in Erfahrung gebracht werden. Sie liegt jedoch in jedem Fall unter dem Aufschlag, den die TEVen im Lagergeschäft erheben.

^{2/} Anm.: Bedingt durch niedrigeres Lagerrisiko bei der TEV

2. Die Bedeutung der Geschäftsarten für die Anschlußkunden der einzelnen Textileinkaufsvereinigungen

Die Größe der Mitgliederbetriebe und die regionale Ausdehnung des Arbeitskreises der Einkaufsvereinigungen können als die wesentlichen Faktoren bezeichnet werden, die das Verhältnis der einzelnen Geschäftsarten zueinander bestimmen^{1/}. Deshalb ist ein direkter Einfluß der Struktur der einzelnen Einkaufsvereinigungen auf den Funktionsbereich jeder TEV insofern gegeben, als die vorherrschende Größe der Mitgliederbetriebe und die Entfernung dieser Betriebe von der Zentrale die Formen der geschäftlichen Beziehungen zwischen Anschlußkunde und Einkaufsvereinigung beeinflussen. Vor allem im Verhältnis Lagergeschäft zu den übrigen Geschäftsarten macht sich die Heterogenität der Größenstruktur und der räumlichen Ausdehnung in den verschiedenen TEVen stark bemerkbar, da das Lagergeschäft häufig auf Grund eines persönlichen Besuchs des Einzelhändlers bei der Einkaufsvereinigung abgeschlossen wird und mit steigender Betriebsgröße der Direktbezug des Detailhändlers beim Fabrikanten zunimmt.

Terberger^{2/} faßt diese Feststellung in folgender Faustregel zusammen: "Je kleiner der Absatzradius und je kleiner die Durchschnittsgröße der Mitglieder, desto größer ist im allgemeinen der Anteil des Eigenumsatzes"^{3/}.

Dabei kann in fast allen Vereinigungen - wie früher dargelegt^{4/} ein Trend zur Ausdehnung des Lagergeschäftes festgestellt werden. Während heute nur noch eine der untersuchten TEVen ohne eigene Lager arbeitet, sind in allen übrigen Einkaufsvereinigungen die Geschäftsführungen bestrebt, besonders das Lagergeschäft auszudehnen^{5/}. Dagegen beschreibt Meyer noch 1928 die

^{1/} Anm.: Auf den Zusammenhang von Funktionen des Gemeinschaftsbetriebes und Struktur der Mitgliederbetriebe weist auch Draheim "Die Genossenschaft als Unternehmenstyp", 2.Aufl., Göttingen 1955, S. 71 hin

^{2/} "Textil-Mitteilungen", Sonderdruck aus der Ausgabe vom 3.10.1953 "Was wir wollen", S. 2

^{3/} Anm.: Gemeint ist das Lagergeschäft der TEVen

^{4/} Vergl. S.47 und als Beispiel die Angaben der Hadeka in der "Textil-Wirtschaft, Nr.7 vom 18.2.1960, S.8, ihre Lagerumsätze machten 1959 80 % des Gesamtumsatzes aus

^{5/} Vergl. ferner: "Textil-Wirtschaft" Nr.39 vom 24.9.9., S.50 ff
Siehe "Einkaufsverbände stellen sich vor" in Sonderdruck der "Textil-Wirtschaft" Nr.26 vom 27.6.1957 Jahrg.12, S.14 ff
Fast alle TEVen berichten dort von der Ausdehnung der Lager-

"Einkaufsvermittlungsverbände"^{1/} oder "den neuen Typ des Zusammenschlusses der kleineren und mittleren Geschäfte"^{2/} als Einkaufsvereinigungen ohne oder ohne großes Lager.

Die meisten TEVen führen über den Umfang der Fremdgeschäftsarten nicht genau Buch oder waren nicht bereit, exakte Zahlen veröffentlichen zu lassen. In der Regel auf Schätzungen der Geschäftsführer verschiedener Einkaufsvereinigungen beruhende Angaben über den Anteil der einzelnen Geschäftsarten am Gesamtumsatz der TEVen, die dem Verfasser gemacht wurden, ergaben, daß bei kleineren Vereinigungen mit einer regionalen Ausdehnung der Mitglieder über nur einen Teil der Bundesrepublik und mit Anschlusskunden mit einem Jahresumsatz bis etwa DM 500.000,-- das Verhältnis des Lagergeschäftes zu den übrigen Geschäftsarten etwa 3 : 5 beträgt, d.h. daß ca. 37,5 % der gesamten von der oder durch die TEVen bezogenen Waren vom Lager der Zentrale eingekauft werden^{3/}. Die großen Vereinigungen mit einem Absatzbereich über das ganze Bundesgebiet dagegen setzen nur etwa 25 % als Eigengeschäft über ihre Läger ab^{4/}.

Weit schwieriger ist der Anteil des Wareneinkaufs zu bestimmen, den die angeschlossenen Detailhändler bei ihrer oder durch ihre TEV beziehen. Auf der einen Seite kennen nur diejenigen Vereinigungen den Umsatz ihrer Anschlusskunden, die davon die Mitgliederbeiträge berechnen, zum anderen scheuen sich diese

fläche und der "besonderen Pflege" des Lagergeschäftes

^{1/} Meyer, Walter, a.a.O., S. 61 f.

^{2/} ebenda, S. 62 f.

^{3/} Dabei ist das Verteiler- oder Kommissionsgeschäft nicht zum Lagergeschäft gerechnet

^{4/} Anm.: Eine nichtgenossenschaftlich strukturierte TEV, deren Anschlusskunden die umsatzstärksten unter den Mitgliedern der deutschen TEVen sind, unterhält kein eigenes Lager. Der Warenbedarf der angeschlossenen Einzelhändler ist so groß, daß der Direktbezug beim Fabrikanten in den meisten Fällen als der günstigste Weg angesehen wird. Für die Ausnahmefälle ein Lager einzurichten, wird für unrentabel gehalten.

Einkaufsvereinigungen, die Umsatzzahlen der Mitglieder anzugeben, weil sie mit Recht folgern, daß daraus ziemlich genau ihre eigenen Umsätze abgeleitet werden können, wenn sie den Anteil des durchschnittlichen Wareneinkaufs der Mitglieder von der oder durch die Zentrale angeben. Die Umsätze der TEVen gehören aber zu den am strengsten gehüteten Geheimnissen, die selbst bei einigen eingetragenen Genossenschaften nicht einmal den Mitgliedern auf der Mitgliederversammlung bekanntgegeben werden^{1/}. Gründe dafür sind dem Verfasser nicht bekannt.

Die Geheimhaltung von Umsatzzahlen wird allgemein - vor allem in Deutschland - mit der "Furcht vor der Konkurrenz" begründet. Dieses Argument hat jedoch mit einigen Vorbehalten höchstens für einen oligopolistisch strukturierten Markt Gültigkeit. Die Großhandelsstufe des deutschen Textilmarktes ist aber durch eine Vielzahl von Anbietern gekennzeichnet. Daher können hier Konkurrenten aus der Kenntnis der Umsätze und der Umsatzentwicklung eines anderen keine Vorteile für das eigene Unternehmen ziehen. Es wird daher angenommen, daß die von einigen TEVen geübte Praxis der Geheimhaltung entweder in Verken- nung der möglichen Folgen der Bekanntmachung der Umsätze oder aber in dem Streben der Geschäftsführer nach möglichst großer Selbständigkeit begründet ist^{2/}.

Terbergers^{3/} zweite Faustregel, "daß ca. 30 % des Einkaufs der Anschlußfirmen mit den Einkaufsverbänden im Eigengeschäft und weitere 40 % im Vermittlungsgeschäft mit oder ohne Zentral- regulierung bzw. selbstschuldnerischer Bürgschaft getätigt werden" scheint dem Verfasser reichlich hoch gegriffen zu sein; sie trifft höchstens in etwa auf diejenigen Vereinigun-

1/ Anm.: Dem "Zentralverband gewerblicher Einkaufsvereinigun- gen des Handels e.V., dem fast alle TEVen angeschlossen sind, war es trotz mehrfacher Anfrage nicht möglich, den Gesamtumsatz der TEVen in einer Summe anzugeben

2/ Vergl. dazu die späteren Ausführungen über die Stellung der Gesellschaftsorgane in den einzelnen Typen der TEVen inner- halb der Strukturanalyse

3/ "Textil-Mitteilungen" vom 3.10.1953, a.a.O., S. 2

gen zu, die mit umsatzabhängigen Beiträgen der Anschlußkunden an die TEV arbeiten. Diese sind jedoch in der Minderheit.

Legt man die Faustregel Terbergers zu Grunde, ergäbe sich für 1957 ein durchschnittlicher Lagerumsatz pro TEV von über 39 Mill. DM neben einem Delkrederegeschäft von etwa 50 Mill. DM ^{1/}.

Dagegen weist das Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes ^{2/} nur etwa 10 Millionen Eigenumsatz und 11 Millionen andere Umsatzarten pro Textileinkaufsgenossenschaft aus.

Auch wenn man davon ausgehen kann, daß die nicht in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft existierenden TEVen umsatzstärkere Betriebe sind als die Genossenschaften, so ist der Unterschied dennoch nicht so groß, daß sich solche Abweichungen ergeben könnten. Es muß daher angenommen werden, daß Terbergers Vorstellungen über die Anteile des Wareneinkaufs der Mitglieder von den TEVen für den Durchschnitt der deutschen TEVen zu hoch liegen.

Das bestätigen auch Untersuchungen des Instituts für Handelsforschung der Universität Köln aus dem Jahre 1954, bei denen 206 gemeinschaftlich einkaufende Textilwareneinzelhändler über ihren Warenbezug berichteten ^{3/}. Der Anteil der im Lager-,

1/ Anm.: Diese Zahlen wurden wie folgt ermittelt: Umsätze der Anschlußkunden der deutschen TEVen in 1957 = 3,75 Mrd. DM. (Lt. "Textil-Mitteilungen" Nr. 52 vom 1.5.1958, S.8); geschätzter Wareneinkauf etwa 2/3 des Umsatzes = 2,5 Mrd. DM, davon 30 % im Lagergeschäft von den TEVen bezogen = 750 Mill. DM, bei 19 lagerhaltenden TEVen = 39,5 Mill. DM pro TEV. 40 % durch andere Geschäftsarten von 2,5 Mrd. = 1 Mrd., bei 20 TEVen = 50 Mill. DM pro TEV

2/ Jahrbuch des deutschen Genossenschaftsverbandes für 1957, a.a.O., S. 128/29, Tabelle 8

3/ Anm.: Bei der Veröffentlichung dieser Untersuchungen sind jedoch Großhandlungen und Einkaufsvereinigungen zusammengefaßt worden. Getrennt aufgeführt wurden die Ergebnisse der Untersuchung in der Diplom-Arbeit von Alfred Peeters "Die Bedeutung einer Einkaufsgenossenschaft für kleinere und mittelgroße Textilsortimentsgeschäfte", angefertigt im "Seminar für allgemeine Betriebswirtschaftslehre und besonders des Handels" im Winter-Semester 1955/56; dieser Arbeit, Tabelle 3 des Anhangs wurden die hier verwandten Zahlen entnommen.

Strecken- und Zentralregulierungsgeschäft von den TEVen bezogenen Waren am gesamten Wareneinkauf der einzelnen, nach Beschäftigungszahl eingeteilten Größenklassen dieser Einzelhändler schwankte zwischen 17 % und 34 %; im Durchschnitt lag er bei 24 %. Dabei sind das reine Vermittlungsgeschäft und das Delkrederegeschäft ohne Zentralregulierung nicht berücksichtigt, so daß diese Zahlen insgesamt zu niedrig liegen.

Die Erfahrungen des Verfassers gehen dahin, daß die vom Lager der TEVen bezogenen Waren (ohne Kommissionsgeschäfte, die die Einzelhändler als Direktbezug vom Fabrikanten betrachteten) im Durchschnitt nicht mehr als 15 - 20 % der gesamten Warenbezüge ausmachen; weitere 30 - 40 % werden übereinstimmend mit Terberger in den übrigen Geschäften zusammen durch Vermittlung der TEVen direkt vom Fabrikanten eingekauft ^{1/}.

Aus den unterschiedlichen Bedürfnissen der Einzelhändler erklärt sich die differenzierte Ausnutzung der einzelnen Geschäftsarten in den TEVen oder sogar innerhalb einer TEV durch die Mitglieder. Die erste Faustregel Terbergers ^{2/}, daß mit steigendem Absatzradius der TEV und wachsender Betriebsgröße der Mitglieder, der Anteil des Lagergeschäftes der TEVen am Gesamtumsatz abnimmt, kann in vollem Umfang zugestimmt werden. Insgesamt gesehen kann festgestellt werden, daß das Lagergeschäft der TEVen ständig an Bedeutung gewinnt, die einzelnen Arten des Fremdggeschäftes aber charakteristisch für die Arbeit dieser Einkaufsvereinigungen bleiben, und daß

^{1/} Anm.: Unterstellte man, daß bei einem Wareneinkauf von 2,5 Mrd.DM etwa 17,5 % im Lagergeschäft von den TEVen bezogen wurden und 35 % durch sonstige Vermittlung der Einkaufsvereinigungen eingekauft wurden, so ergeben sich für 1957 durchschnittliche Lagerumsätze von etwa 23 Mill.DM und sonstige Geschäfte in Höhe von rd. 44 Mill.DM pro TEV. Diese Zahlen dürften der Wirklichkeit eher entsprechen.

^{2/} Vergl.: "Textil-Mitteilungen", Sonderdruck aus der Ausgabe vom 3.10.1953, a.a.O., S.2

die Veranstaltung der Submissionen die "wirksamste Selbsthilfe" der beteiligten Einzelhändler darstellt^{1/}.

Die Leistungen der TEVen stehen immer in Konkurrenz mit denen des selbständigen unabhängigen Großhandels, außerdem bei vielen Artikeln mit denen derjenigen Produzenten, die den Detailhandel ohne Einschaltung der TEVen direkt beliefern. Das Funktionsprogramm muß deshalb so gestaltet sein, daß es dem angeschlossenen Einzelhändler Waren zu günstigsten Bedingungen liefern kann, da dieser nicht bereit ist, von der oder durch die TEV Waren zu beziehen, wenn ihm ein anderer bessere Leistungen zu günstigeren Konditionen anbietet.

Ebensowenig wird der Fabrikant bei seiner Preisstellung danach fragen, ob die TEVen alle Großhandelsfunktionen ausüben. Sein Standpunkt wird allein nach der für ihn günstigsten Absatzmöglichkeit bestimmt. Der Streit um die Großhandelsfunktionen und -rabatte kann von vornherein als zu Gunsten der TEVen - wie auch anderer Genossenschaften des Einzelhandels - entschieden betrachtet werden. Deshalb soll im Rahmen dieser Arbeit nur kurz auf die angeführten Argumente eingegangen werden.

Dabei wird die Meinung des Großhandels vor allem von Sölter^{2/} vertreten, der nachzuweisen versucht, daß "stets die Funktion für die Höhe des Funktionsrabattes maßgebend sein muß"^{3/}. Im Gegensatz zu Sölter ist der Verfasser jedoch der Ansicht, daß in einer freien Marktwirtschaft die Leistungen der Marktteilnehmer den Preis finden, der ihnen auf Grund von Angebot und Nachfrage zusteht. Wenn der Großhandel sich für einen Teil seiner Funktionen nicht in einer entsprechenden Preisstellung entschädigt sieht, so sind diese Leistungen - zu dem Preis - entweder überflüssig oder sie werden von anderen Marktteilnehmern besser oder billiger ausgeübt. Auch die soziale Markt-

1/ Vergl.: Haag, F.: "Einkaufsvorbereitung im Einzelhandel", in: "Textil-Mitteilungen", Sonderdruck vom 3.10.1953, S.8

2/ Sölter, Arno: "Das Rabattkartell", Schriftenreihe Wirtschaft und Wettbewerb, Düsseldorf 1955, S. 76

3/ ebenda, S. 77

wirtschaft kann den Großhandel nicht erhalten, wenn er sich nicht selbst durchzusetzen vermag.

Eine andere Frage ist es, ob die TEVEN eine so starke Marktmacht erreicht haben, daß sie gegen den § 22 des "Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen" verstoßen würden. Diese Frage kann jedoch für alle deutschen TEVEN eindeutig verneint werden, da keine von ihnen auch nur annähernd derartige Marktanteile erzielt. Die unseres Wissens umsatzstärkste TEV, der "Kaufring, Düsseldorf" setzte z.B. im Geschäftsjahr 1957/58 etwa für DM 107.000.000,-- im Lagergeschäft um^{1/}, während die Umsätze des Jahres 1957 für die Karstadt AG. mit DM 1.300.000.000 für die Kaufhof AG mit DM 1.200.000.000,-, für die Horten-Gruppe mit DM 683.000.000,- angegeben werden; für die Herti GmbH werden Umsätze in etwa gleicher Höhe wie für die Horten-Gruppe angenommen^{2/}.

Das Problem der Marktmacht ist jedoch nicht als ein spezielles der TEVEN anzusehen. Der Wirtschaftsordnung der Bundesrepublik widersprechen allzu mächtige Marktteilnehmer. Die deutschen TEVEN verkörpern aber keineswegs eine solche Macht, daß sie solche Vorwürfe treffen. Innerhalb des Großhandels, der Versandgeschäfte und der Großbetriebe des Textil- und vor allem des Bekleidungseinzelhandels gibt es Unternehmen, die einen weit höheren Marktanteil auf sich vereinen als die TEVEN. Die Vorwürfe können deshalb höchstens die "Großen" allgemein, nicht aber die TEVEN speziell treffen.

"Es ist zweifellos nicht richtig, den Preis einer Ware einseitig nach der Menge, also nach der Auftragshöhe zu bestimmen, auch andere Leistungen der Abnehmerstufe, die die Kostenrisiken der Produktionsstufe zu verringern helfen, müssen berücksichtigt werden^{3/}. Fügt man diesen Worten hinzu, daß die Ausübung eines weiten Funktionsbereiches allein nicht als Grund

1/ Vergl.: "Textil-Wirtschaft" Nr. 42 vom 15.10.1959, S. 79

2/ Vergl.: "Textil-Wirtschaft" Nr. 44 vom 30.10.1958, S. 10

3/ Vergl.: "Textil-Wirtschaft" Nr. 45 vom 5.11.1959, S. 2

für günstige Einkaufspreise angesehen werden darf, daß vielmehr nur solche Funktionen von der Großhandelsstufe von Produzenten und Einzelhändler honoriert werden, die wirklich benötigt, nachgefragt, und von keinem anderen Marktteilnehmer besser oder billiger ausgeübt werden können, so sind die verschiedenen Geschäftsarten der deutschen TEVen, die für viele Warenarten und Auftragsgrößen verschiedene Beschaffungswege bedeuten, als ein Beitrag in Richtung auf eine Optimallösung der kostengünstigsten Vertriebswege im Sinne von Seyffert anzusehen^{1/}.

^{1/} Vergl.: Seyffert, Rudolf, a.a.O., S. 330 und 331

II. Die Beratungs- und Betreuungsfunktionen

1. Umfang der Beratungs- und Betreuungsfunktionen.

Ausgehend von der Erkenntnis, daß die Vorteile der großen Einkaufskonzerne - vor allem der Massenfiliunternehmen - nicht allein auf dem Warenbeschaffungssektor liegen, daß vielmehr auch die straffere Organisation dieser Gebilde und die damit verbundene bessere Beobachtung der einzelnen Betriebe die frühzeitige Erkenntnis von Verlustquellen erleichtern und oft erst ermöglichen, begannen in den Jahren nach dem 1. Weltkrieg einige TEVen, ihren Funktionsbereich über die traditionellen Aufgaben der Einkaufsgenossenschaften hinaus auszudehnen. Sie übernahmen die Beratung und Betreuung ihrer Mitglieder in betriebswirtschaftlichen Fragen. Meyer^{1/} erwähnt im Jahre 1928 eine Reihe von "sonstigen Aufgaben", die einzelne TEVen - besonders die "Großen" - für ihre Anschlußkunden übernommen hatten. Ohne Näheres über die Bedeutung dieser Funktionen in den verschiedenen Einkaufsvereinigungen darzulegen, berichtet er über den "Versand von Informationsberichten" an die Mitglieder, die sich vor allem mit der "allgemeinen Marktlage", der "Situation an den Rohstoffbörsen", "Preisentwicklung" und günstigen "Gelegenheitsposten" befaßten. Ferner weist Meyer auf den "Ausbau von Vergleichsstatistiken" bei der "Katz & Michel Textil AG" (der heutigen KATAG in Bielefeld) und der "Mitex AG - Berlin", sowie auf die "Unterhaltung von Treuhand- und Versicherungsabteilungen" und "Zentralpersonal-Verwaltungen" hin. Außerdem bestanden schon eigene "Reklamezentralen", "um die Mitglieder von den teuren Reklamebüros ... unabhängig zu machen."^{2/} Ein Erfolg war diesen Werbeabteilungen jedoch nicht in jedem Fall beschieden, so daß sie bei einer TEV - als sich "die örtlichen Reklamebedürfnisse in Deutschland als zu verschieden erwiesen hatten"^{2/} wieder aufgelöst wurde.

^{1/} Vergl.: Meyer, a.a.O., S. 82 ff.

^{2/} ebenda, S. 85

Eine eingehende, allgemeine Darstellung der Beratungs- und Betreuungsfunktionen^{1/} findet sich bei Triebel^{2/}, auf die Besonderheiten der TEVen ist Schreiterer^{3/} näher eingegangen. Deshalb kann die Darstellung dieser Funktionen hier kurz gefaßt werden. Es sollen lediglich diejenigen Leistungen eingehend behandelt werden, die besondere Bedeutung innerhalb der deutschen TEVen gewonnen haben.

Unter "Beratungs- und Betreuungsfunktionen" werden hier Leistungen verstanden, die alle auf der Großhandelsstufe tätigen Gebilde neben den mit der Warenvermittlung und dem Warenverkauf in direkter Verbindung stehenden Funktionen für den oder anstelle des Einzelhändlers ausüben.

Dieser Funktionsbereich umfaßt in einigen TEVen die Beratung und Betreuung der Anschlußkunden vom "Einkauf bis zur Theke", von der Sortimentsberatung über die Betreuung in Finanzierungs- und Versicherungsfragen, der Ladengestaltung bis zu Problemen der Betriebsorganisation und der Werbung. Daneben haben einige TEVen eigene Rechts- und Steuerabteilungen eingerichtet, in denen Spezialisten für die Betreuung von Textileinzelhändlern beschäftigt werden. Grundlage fast aller Beratung und Betreuung durch die TEVen ist ein Betriebsvergleich, bei dem hauptsächlich Umsätze, Umschlagsgeschwindigkeit, Kosten, Liquidität und Rentabilität der Mitgliederbetriebe einander gegenübergestellt werden. Teilweise werden nur grobe Erhebungen

-
- 1/ Anm.: Triebel, a.a.O., S.11, verwendet statt dessen den Begriff "Zusatzleistungen". Darunter versteht sie "Leistungen, die Einkaufsgenossenschaften des Einzelhandels neben dem gemeinsamen Wareneinkauf gegenüber ihren Mitgliedsgeschäften und Lieferanten erfüllen". (S.9) Die Begriffsbildung "Zusatzleistung" erscheint heute jedoch nicht mehr passend, da es sich dabei "schon seit geraumer Zeit um integrierende Bestandteile der Gruppenarbeit" handelt. (Nieschlag, Robert: "Strukturwandlungen im Großhandel", Heft 42 der Schriftenreihe des Deutschen Industrie- und Handelstages, ohne Jahres- und Ortsangabe)
 - 2/ Triebel, Magdalene: "Zusatzleistungen der Einkaufsgenossenschaften des deutschen Einzelhandels" Stuttgart und Berlin 1937
 - 3/ Schreiterer, Gerhard (II): "Gemeinschaftseinkauf fördert den Betrieb". Als Manuskript gedruckt ohne Jahres- und Ortsangabe

gemacht und ausgewertet, während vor allem die Vereinigungen mit "großen" Anschlußkunden monatlich, viertel- oder halbjährlich einen Vergleich über Umsätze insgesamt und nach Abteilungen, je Beschäftigten und je Verkaufskraft, pro qm Verkaufsfläche und pro laufenden Meter Theke aufstellen. Außerdem werden Kostenarten und Kostenstellen der einzelnen Detailhändler verglichen und ausgewertet. Die Beteiligung an diesen Erhebungen ist freiwillig, alle teilnehmenden Firmen erhalten nach kurzer Frist die Auswertungsergebnisse. Um das Betriebsgeheimnis zu wahren, werden die einzelnen Mitgliederbetriebe nicht mit Namen, sondern unter einer Kennziffer aufgeführt, über die nur der jeweilige Betriebsinhaber orientiert ist. Er kann aus der ausgewerteten Übersicht die Stärken und Schwächen seines Geschäfts im Vergleich zu den übrigen Teilnehmern ablesen.

Der Betriebsvergleich, der niemals Selbstzweck sein darf, ist häufig die Voraussetzung für eine fachmännische Beratung der Mitglieder durch die Einkaufsvereinigungen. Er kann als "Diagnose" bezeichnet werden, durch die eventuelle "Krankheitssymptome" zutage treten sollen. Mit der Beratung setzt dann die "Therapie" ein.

Für die Beratung werden gewöhnlich - wenn der TEV im Einzelfall keine besonderen Aufwendungen entstehen - keine speziellen Gebühren in Rechnung gestellt, so daß jedes Mitglied zu den Kosten beiträgt, unabhängig davon, ob es von den Einrichtungen der TEVen Gebrauch macht oder nicht.

Eine Beratungs- und Betreuungsfunktion verdient hier besonders hervorgehoben zu werden, einmal weil die oben genannten Autoren den Besonderheiten der TEVen in diesem Punkt zu wenig Rechnung getragen haben und zum anderen, weil heute alle Einkaufszusammenschlüsse des Textileinzelhandels dieser Funktion besondere Bedeutung zumessen: die Werbung.

Die Unterstützung der Werbung der Mitglieder ist aus den gleichen Überlegungen entstanden, die zur Konzentration des Einkaufs führten, nämlich daraus, daß man durch den gemeinsamen Einkauf der Reklamemittel eine Senkung dieses Kostenfaktors erhoffte.

Sammelaufträge für Materialien zur Schaufenster- und Ladendekoration, Preisschilder, Packpapier mit Firmenbezeichnung des Mitgliedes - um nur wenig Beispiele aufzuführen - ermöglichen oft eine wesentliche Verbilligung für die Mitglieder-geschäfte. Neben der gemeinsamen Beschaffung der Werbemittel erweiterten die meisten TEVen ihren Aufgabenbereich auch auf die Werbeberatung und bauten diese Funktion zur wichtigsten Beratungsfunktion des Verkaufsbereichs aus. Es wurden zum Teil besondere Werbeabteilungen gegründet, in denen Werbefachleute sich methodisch mit allen Arten der Werbung beschäftigen und ihre Erfahrungen und Kenntnisse den Mitgliedern der TEVen mitteilen. Andere Einkaufsvereinigungen - vor allem die losen Zusammenschlüsse und die kleineren Vereinigungen, für die sich eine eigene Werbeabteilung nicht lohnt -, haben Verbindung mit Reklamebüros aufgenommen, die die Mitgliedsfirmen werbetechnisch beraten und mit Werbematerial versorgen. In Rahmenverträgen wurden dabei besondere Vergünstigungen für die Anschlußkunden ausgehandelt. Die Beratung erfolgt häufig beim Besuch der Einzelhändler durch Werbeexperten oder durch "Musterwerbeaktionen", die anlässlich der Mitgliederversammlungen oder Submissionen veranstaltet werden. Als Beispiel seien Musterschaufenster oder -vitrinen angeführt. Durch diese Maßnahmen soll eine Intensivierung der Werbetätigkeit und gleichzeitige Schulung der Mitglieder, die der Werbung vielfach noch zu wenig Bedeutung zumessen, erreicht worden. Im wesentlichen findet eine Unterstützung der Eigenwerbung der angeschlossenen Firmen statt, da gerade auf dem Textilsektor der individuelle Charakter der einzelnen Geschäfte sehr stark ist. Der Name der Einkaufsvereinigung bleibt dabei unerwähnt.

Die an sich nahe liegende Sammelwerbung, d.h. die Werbung unter einem gemeinsamen Zeichen, die besonders von den Rewe- und Adeka-Genossenschaften betrieben wird, hat sich bisher im Textilsektor nicht durchsetzen können. Die Ursache dafür ist - nach Angaben mehrerer Mitgliedsfirmen von TEVen - darin zu suchen, daß viele Detailhändler des Textilhandels auch nicht den Anschein erwecken wollen, als seien sie in irgendeiner Form gebunden.

Schreiterer^{1/} berichtet zwar 1931 " daß von zahlreichen Mitgliedern die Gemeinschaftsbeschaffung als werbendes Moment in den Bereich der Reklamemittel aufgenommen worden ist,...", jedoch ist nach dem 2. Weltkrieg von dieser Art der Werbung von den Mitgliedern der TEVen kaum Gebrauch gemacht worden. Neuerdings versucht allerdings die "Sütex, Stuttgart," ihre Mitglieder zur Führung eines gemeinsamen Firmenschildes mit dem Zeichen "Sütex" zu gewinnen^{2/}. Von einer besonderen Bedeutung solcher Werbemittel innerhalb der deutschen TEVen kann jedoch u.Z. heute noch nicht gesprochen werden.

2. Die Bedeutung der Beratungs- und Betreuungsfunktionen in den einzelnen Textileinkaufsvereinigungen.

Der Funktionsbereich weist in den einzelnen Vereinigungen erhebliche Unterschiede hinsichtlich seiner Breite und der Intensität auf, mit der die verschiedenen Funktionen von den Mitgliedern in Anspruch genommen werden. Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die 1958 in der hauptsache ausgeübten Beratungs- und Betreuungsfunktionen der deutschen TEVen:

1/ Schreiterer, a.a.O., (I), S. 183

2/ Vergl.: Handelsblatt, Nr. 200 vom 23.11.1959, Beiblatt "Der deutsche Handel", S. 1.

Anm.: Als ein Zeichen besonderer Aktivität auf dem Gebiet der Werbung kann auch der Anschluß von etwa 100 im "Ring erfolgreicher Kleiderberater" zusammengeschlossenen Herren- und Damenoberbekleidungsgeschäften an die Sütex angesehen werden. Das Handelsblatt (Nr.155, 1959 vom 18./19.9.1959, S.7) schreibt zu diesem Schritt: "Während Sütex vom gemeinsamen Einkauf her auch immer mehr eine gemeinsame Werbung anstrebt, machen die "Kleiderberater" umgekehrt nun den Schritt von der gemeinsamen Werbung zum gemeinsamen Einkauf".

Tabelle 6:^{1/}

Funktionen	Von 18 berichtenden TEVen betrieben
1. Werbeberatung und -betreuung	17
2. Betriebsvergleich	16
3. Personalvermittlung	15
4. Rechts- und Steuerberatung	12
5. Organisationsberatung	11
6. Versicherungsberatung- und betreuung	8
7. Allgemeiner Erfahrungsaustausch	7
8. Architektonische Beratung	7
9. Materialbeschaffung	6
10. Finanzierungsbetreuung	4

Auf Grund dieser Tabelle ergibt sich, daß Werbeberatung, Betriebsvergleich und Personalvermittlung diejenigen Beratungs- und Betreuungsfunktionen sind, die die meisten deutschen TEVen übernommen haben. Die Ursachen dafür, warum gerade diese Funktionen von der Mehrzahl der TEVen ausgeübt werden, sind verschiedener Art:

1. Mit der Beratung in Werbefragen hatten die TEVen eine Funktion übernommen, der beim überwiegenden Teil der Mitglieder - wie des Textileinzelhandels allgemein - zu wenig Bedeutung zugemessen wurde. Dazu kommt, daß eine Werbeberatung - zunächst in einfacher Erklärung der Grundsätze der Werbelehre - ohne kostspielige Investitionen und ohne dauernden Einsatz von Werbespezialisten von der Zentrale aus im Rahmen des "Kundendienstes" übernommen werden und der Erfolg einer intensivierten Werbung verhältnismäßig einfach an Hand einer eventuellen Umsatzsteigerung bei den Mitgliedern gemessen werden kann.
2. Die große Verbreitung derselben den TEVen unter den Mitgliedern durchgeführten Betriebsvergleiche findet seine Erklärung in der - gerade nach dem 2. Weltkrieg immer wieder hervorgehobenen - Notwendigkeit der "Rationalisierung des Handels".

^{1/} Anm.: Die Tabelle wurde zusammengestellt nach den im Handbuch 1958 a.a.O., S. 19 ff. gemachten Angaben von 18 deutschen TEVen, ergänzt um Befragungen des Verfassers. Über zwei der untersuchten TEVen liegen keine Angaben vor.

Die Beobachtung und der Vergleich der Umsätze und Kosten sollen helfen, den Betrieb nach ökonomischen Grundsätzen zu führen. Die verhältnismäßig große Anzahl der TEVen, die Betriebsvergleiche aufstellen, darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Beteiligung der Mitglieder in vielen kleinen Vereinigungen nicht sehr stark ist und daß zum Teil nur sehr grobe Erhebungen gemacht werden.

3. Die Personalvermittlung ergibt sich fast natürlich aus der Struktur der Zusammenschlüsse. Sie ist für die TEV kaum mit Kosten verbunden und erfolgt vielfach ohne Einschaltung der Geschäftsführung der Einkaufsvereinigung direkt unter den Mitgliedern auf den Einkaufstagungen oder bei sonstigen Zusammenkünften der Anschlußkunden. Vor allem die "Junior-chefs" sollen dadurch einen Überblick über andere Unternehmen gewinnen.

Von den übrigen Funktionen haben infolge der hohen Steuerbelastung und der Kompliziertheit der deutschen Steuergesetze nach dem 2. Weltkrieg die Rechts- und Steuerberatung in einer steigenden Anzahl von TEVen an Bedeutung gewonnen. Die Versicherungsberatung beschränkt sich in der Regel auf Bemühungen der Einkaufsvereinigungen, Pauschalabschlüsse für die Mitglieder zu ermäßigten Prämiensätzen bei den Versicherungsunternehmen unterzubringen. Dem stehen allerdings oft die langfristigen Versicherungsverträge der einzelnen Mitglieder hindernd im Wege. Die Aufnahme einer architektonischen Betreuung bei der Ladengestaltung ist aus finanziellen Gründen auf die "Vereinigungen der Großen" beschränkt. Für die Beratung und besonders für die Betreuung in Finanzierungsfragen steht das weitverzweigte Netz der Banken und Sparkassen den Einzelhändlern zur Verfügung; die Einschaltungsmöglichkeiten der TEVen in diese Sphäre sind daher sehr begrenzt.

Den gesamten Bereich betrieblicher Beratung üben nur die bedeutendsten deutschen TEVen mit "großen" Anschlußkunden aus. So unterhält eine von ihnen Spezialabteilungen für

"Organisation und Statistik,
Finanzierung,
Bilanz- und Steuerfragen,

Werbung,
Material,
Versicherung und
für Fragen des Neu-, Auf- und Umbaus"^{1/}

Triebel nennt folgende fünf Faktoren, die den Umfang und die Bedeutung der "Zusatzleistungen" bestimmen^{2/}:

- "1. Art der gehandelten Ware,
2. Größe der Mitgliedseschäfte,
3. Räumliche Entfernung der Mitgliedergeschäfte voneinander und von der Genossenschaft,
4. Initiative der Genossenschaft,
5. Verbreitung des Massenfilialsystems".

Die - nicht auf eine bestimmte Branche spezialisierte - Analyse Triebels stimmt im großen und ganzen mit den von uns für die TEVen gemachten Feststellungen überein. Lediglich in einem Punkte ergibt sich ein abweichender Bestimmungsfaktor für den Umfang und die Bedeutung der von den TEVen übernommenen Beratungs- und Betreuungsfunktionen. Dieser wird im folgenden eingehend zu behandeln sein. Triebel hält den Einfluß dieser Bestimmungsfaktoren auf den "Umfang und die Handhabung" der "Zusatzleistungen innerhalb der einzelnen Handelszweige" für "ziemlich einheitlich"^{2/}. Vergleicht man jedoch die heutigen Verhältnisse innerhalb der deutschen TEVen mit ihren Aussagen, so ergibt sich vor allem eine Abweichung, die mit Triebels Punkt 2, der "Größe der Mitgliederbetriebe" in Verbindung steht. Triebel glaubt nämlich, daß Einkaufsvereinigungen mit vorwiegend kleinen Einzelhändlern als Anschlußkunden für die "Zusatzleistungen" besonders prädestiniert sind, und daß die Mitglieder dieser Zusammenschlüsse die Institutionen der Einkaufsverbände in stärkerem Maße in Anspruch nehmen als größere Unternehmen. Sie hat diese Behauptung auf der Überlegung aufgebaut, daß die Unternehmer mit zunehmender Größe ihrer Einzelhandlungen über bessere kaufmännische Kenntnisse verfügen, und deshalb

1/ Lt. Mitteilung an den Verfasser

2/ Triebel, Magdalene, a.a.O., S. 79

nicht so sehr der Beratung durch die Zentrale bedürfen wie die Leiter kleiner Geschäfte. Die deutschen TEVen bieten genau das umgekehrte Bild: es besteht eindeutig die Tendenz, daß mit wachsender Größe der Mitgliederbetriebe der Umfang und die Intensität der Beratung und Betreuung dieser Detailhändler durch die TEVen zunimmt.

Der wesentliche Grund liegt dafür u.E. darin, daß die Geschäftsführer größerer Einzelhandelsunternehmen mit der entsprechenden fachlichen Ausbildung zwar nicht so sehr auf die Hilfe der Zusammenschlüsse angewiesen sind, den Wert einer Beratung durch Spezialisten aber eher zu erkennen vermögen als "kleine" Einzelhändler, die zudem noch oft der Meinung sind, daß sie ihren Betrieb auch ohne "kosten- und arbeitsverursachende Statistiken und Organisationen" gut genug übersehen können. Dazu kommt, daß größere Einzelhandlungen bereits vor Einführung der Beratungs- und Betreuungsfunktionen durch die TEVen diese Leistungen zum Teil entweder selbst ausübten oder ihre Ausführung Dritten übertragen hatten, während viele dieser Funktionen für den kleinen Einzelhandelsbetrieb wirklich zusätzliche Leistungen darstellen, die bisher nicht erbracht wurden. Zudem empfindet der "kleine" Textileinzelhändler jede Zunahme seiner schriftlichen Arbeiten, vor allem der Führung von Geschäftsbüchern und Statistiken, als besondere Belastung, der er oft auch nicht gewachsen ist. Seine Arbeitskraft widmet er in erster Linie dem Verkauf. Bei Unternehmen, die ausschließlich von Familienangehörigen betrieben werden, besteht oft gar nicht das Bestreben, den Geschäftsbetrieb auszudehnen, weil keine "Fremden" beschäftigt werden sollen. Die Bemühungen der TEVen um Rationalisierung dieser Einzelhandlungen sind infolgedessen auf Kostensenkungen bei den Mitgliedsbetrieben beschränkt, zumal der Detailhändler Aufwendungen, von denen er sich eine Ertragssteigerung erhofft, leisten müßte, bevor eine Gewinnerhöhung zum Tragen käme; außerdem ist es für ihn schwer, die Erfolgswirkung dieser Aufwendungen im voraus abzuschätzen.

Von den übrigen Faktoren, die nach Triebels Ansicht die Bedeutung und den Umfang der "Zusatzleistungen" bestimmen, ist u.E. die "Initiative der Genossenschaft" auch heute noch als der wichtigste anzusehen. Nicht ganz ohne Einfluß ist dabei, wie stark die Stellung der Geschäftsführer innerhalb der einzelnen Vereinigungen ist. Das trifft vor allem bei der "Neuaufnahme" von Funktionen zu, die außerhalb der Warenbeschaffung liegen, weil die Geschäftsführer - als Initiatoren - dabei mit einer gewissen Skepsis wenigstens eines Teiles der Mitglieder - "Zentrifugal-Glieder" und "Opposition" im Sinne von Draheim^{1/} rechnen müssen. Sind die Leiter der Einkaufsvereinigungen ohne Zustimmung der Mehrheit der Mitgliederversammlung befugt, den Funktionsbereich der Gesellschaft auszudehnen, so kann das zunächst in Zusammenarbeit mit dem positiv eingestellten Teil der Mitglieder begonnen werden, ohne daß die übrigen in der Lage wären, das zu verhindern. Gegebenenfalls kann dann später der Erfolg bei den zuerst "mitmachenden" Einzelhändlern die anderen vom Wert dieser Institutionen überzeugen.

Aber nicht nur die Initiative der Geschäftsführung kann die Ursache für die Expansion des Funktionsbereichs der Einkaufsvereinigungen sein. Zwar ist sie der "gewöhnliche Weg", doch hatte der Verfasser Gelegenheit, an der Generalversammlung einer TEV teilzunehmen, auf der aus Kreisen der Mitglieder der Geschäftsführung der Gesellschaft die Anregung gegeben wurde, einen Betriebsvergleich unter den Anschlußkunden durchzuführen. Der Vorschlag wurde dann - nach Zustimmung der versammelten Mitglieder - von der Geschäftsführung aufgenommen und in die Tat umgesetzt.

Nicht berücksichtigt hat Triebel, daß die Größe der Einkaufsvereinigungen selbst in nicht unerheblichem Maße die Möglichkeiten begrenzt und erweitert, den Funktionsbereich auszudehnen. Je größer die TEV ist, desto eher kann sie Spezialisten für die verschiedenen Sachgebiete anstellen und sie auch voll auslasten. Die "Großvereinigungen" unter den deutschen TEVen

1/ Draheim, a.a.O., S. 39

haben heute eigene Fachabteilungen für die verschiedensten Funktionen. Sie haben sowohl dem Umfang des Funktionsbereichs nach als auch hinsichtlich der Intensität, mit der die einzelnen Funktionen ausgeübt werden, einen großen Vorsprung vor den kleineren und mittelgroßen Zusammenschlüssen.

Über die Intensität, mit der die Anschlußkunden die Beratung und Betreuung der Einkaufsvereinigungen in Anspruch nehmen, liegen sehr unterschiedliche Angaben vor. Ein "Zusammenschluß der Großen" schreibt beispielsweise:^{1/} "Heute schon ist es so weit gekommen, daß die Warenbelieferung - so wird dies wenigstens von unseren maßgeblichen Anschlußkunden mitgeteilt - 50 % der Leistung des Einkaufsverbandes ausmacht, ..., während die anderen 50 % der Leistung darin bestehen, daß die Anschlußfirmen in allen anderen Fragen beraten werden, die dazu dienen, ein Einzelhandelsunternehmen zu einem vorbildlichen Unternehmen zu machen." Dagegen ist die Bereitschaft zur Zusammenarbeit in Fragen, die über die Warenbeschaffung hinausgehen, bei den kleineren Textileinzelhändlern auch heute noch oft nicht sehr groß.

Die meisten "Zusatzleistungen" setzen neben der Aktivität der TEV die Mitarbeit der Einzelhändler voraus. Da die deutschen TEVen keinen Zwang zur Inanspruchnahme ihrer Institutionen kennen, ist diese Mitarbeit in jedem Fall von der Einsicht der Detailhändler abhängig, daß ihnen die Beratung und Betreuung Vorteile bringt, welche die Mehrarbeit und die "Gefahr einer wachsenden Abhängigkeit" von der Einkaufszentrale überkompensieren. Diese Erkenntnis hat sich offensichtlich in Kreisen der größeren Detailhändler weiter durchgesetzt als bei den Kleingewerbetreibenden des Textileinzelhandels. Auf die Ursachen dafür wurde bereits eingegangen.^{2/} Abweichungen von dieser Aussage sind hauptsächlich von der mangelnden Initiative einzelner TEVen abhängig. Genaue Zahlenangaben, oder durchschnittliche Frequenzziffern lassen sich nicht ermitteln, hauptsächlich deshalb, weil die Einkaufsvereinigungen selbst keine

1/ Anm.: an den Verfasser

2/ Vergl. S.75

statistischen Unterlagen darüber führen. Nach den Erfahrungen des Verfassers kann man diesem Funktionsbereich aber nur in den Zusammenschlüssen mit Anschlußkunden über 500.000,- DM Jahresumsatz erhebliche Bedeutung zumessen, während die Vereinigungen der umsatzschwächeren Einzelhändler das Hauptgewicht ihrer Arbeit nach wie vor dem Einkaufssektor widmen.

3. Zwangsläufige Expansion der Beratungs- und Betreuungsfunktionen ?

Fast alle deutschen TEVen haben nach dem 2. Weltkrieg ihren Funktionsbereich mehr oder weniger weit ausgedehnt. Die Fachpresse spricht von einer Evolution vom "Einkaufs- zum Verkaufsverband"^{1/}. Die Ausgliederung von Funktionen vom einzelnen Detailhändler auf die TEV ist aber in weit stärkerem Maße bei den Zusammenschlüssen der "großen" als bei denen der "kleinen" Textileinzelhändler erfolgt. Auf die Ursachen der unterschiedlichen Beschleunigung dieses Entwicklungsprozesses wurde im vorigen Abschnitt eingegangen.

Die zukünftige Entwicklung anzudeuten, wird durch eine Reihe nicht "faßbarer" Faktoren - vor allem psychologischer Art - sehr erschwert. Letztlich wird die "Nachfrage" der beteiligten Einzelhändler nach Beratung und Betreuung durch die TEV bestimmen, welches Ausmaß der Funktionsbereich ihrer Einkaufsvereinigung erreichen wird.

Vor allem muß dabei die negative Einstellung des "kleinen" Einzelhändlers zu jeder Art der "Bevormundung" in Betracht gezogen werden; denn es ist ihm aus Gründen seiner fachlichen Ausbildung in der Regel nicht möglich, eventuelle Vorteile, die sich ihm bei einer betriebswirtschaftlichen Betreuung durch die TEV bieten, richtig zu bewerten. Außerdem beeinflußt sein Streben nach "völliger" Selbständigkeit als irrationales Element

^{1/} Vergl.: Handelsblatt Nr. 200 vom 23.11.1959 Beiblatt, "Der deutsche Handel", S. 1. Treffender wäre die Formulierung vom "Einkaufs- zum Ein- und Verkaufsverband" da die Einkaufsfunktionen nach wie vor ausgeübt werden.

immer seine ökonomischen Überlegungen. Die weitere Ausdehnung des Funktionsbereichs der TEVen hängt also nicht zuletzt davon ab, inwieweit diese Detailhändler entweder durch eine fachliche Ausbildung zu rationellem, betriebswirtschaftlichem Denken erzogen werden können, oder ob sie auf Grund einer verschärften Konkurrenzsituation veranlaßt werden, nach Auswegen zu suchen, weil andernfalls ihre Existenz gefährdet würde. U.E. wird die Entwicklung dahin gehen, daß diejenigen Funktionen, die die TEVen ohne starke Einschränkung der Bewegungsfreiheit der Detailhändler mit erkennbaren ökonomischen Vorteilen für die Mitglieder ausüben können, auf die Dauer in allen Vereinigungen besondere Bedeutung gewinnen werden. Die Bewegungsfreiheit des Einzelhändlers bezieht sich auch auf die Möglichkeit, diese Funktionen jederzeit kurzfristig wieder selbst ausüben zu können. Seine Existenz darf also nicht von der Erfüllung dieser Leistungen durch die TEV abhängig werden, sei es weil er selbst verlernt hat, sie auszuüben, oder weil er den Kontakt zu anderen Personen oder Institutionen, denen er diese Aufgaben übertragen kann, verloren hat.

Wesentlichen Einfluß auf die Entwicklung kommt der Initiative der TEVen selbst zu, insbesondere, in welchem Ausmaße es ihnen gelingt, die Mitglieder von den Vorteilen der Zusammenarbeit auch in diesen Fragen zu überzeugen. Nieschlag und Schreiterer halten die Expansion des Funktionsbereichs der Einkaufsvereinigungen für zwangsläufig^{1/}; sie geben dafür verschiedene, sich gegenseitig ergänzende Gründe an.

Nieschlag sieht die Beratung und Betreuung der Mitglieder in erster Linie als ein Kontrollinstrument der Einkaufsvereinigungen an, mit dem sich diese vor "ungünstigen finanziellen Überraschungen" sichern müssen^{2/}. Schreiterer stellt die Bedeutung als Rationalisierungsmaßnahme in den Vordergrund, die

1/ Vergl.: Nieschlag, Robert: "Strukturwandlungen im Großhandel", Schriftenreihe des Deutschen Industrie- und Handelstages, Heft 42, ohne Jahresangabe und Ortsangabe, S.20 und Schreiterer, Gerhard (III), "Kostensenkung und Leistungssteigerung, Rationalisierung im Einzelhandel durch Einkaufsverbände", als Manuskript gedruckt, Düsseldorf, 1952, S.23

2/ Nieschlag, a.a.O., S. 23

den Anschlußkunden die "Verkaufsvorteile der anderen Betriebsformen"^{1/} wenigstens auf Teilgebieten" gewähren^{2/}.

Man könnte der Meinung sein, daß Nieschlags und Schreiterers Ansichten einander widersprechen. Das ist tatsächlich nicht der Fall. Nach Nieschlag, der die "Zusatzfunktionen" in erster Linie als Kontrollinstrument der Einkaufszusammenschlüsse ansieht, kann und will die TEV diese Kontrolle nur ausüben, um - wie Schreiterer - einen Rationalisierungseffekt bei den Mitgliedern zu erzielen; dieser Effekt soll aber letztlich den Zentralen zugute kommen, deren Risiken durch die laufende Beobachtung der "Absatzbewegung, der Höhe und der Entwicklung der Verkaufsleistung (also des Absatzes je Beschäftigten), der Zusammensetzung des Lagers, der Höhe und der Entwicklung der Kosten, der Liquidität, der Bilanzsituation..."^{3/} eingeschränkt werden. Sie ermöglicht den Einkaufsvereinigungen - beispielsweise durch Sperrung der Kredite - ein frühzeitiges Eingreifen. Der hilfswirtschaftliche Gedanke der Einkaufszusammenschlüsse tritt dabei stark in den Hintergrund, weil das "Eingreifen" der TEV in erster Linie der Vermeidung von Verlusten der Einkaufsgemeinschaft dient.

Schreiterer dagegen betrachtet die Einkaufsvereinigungen als "Hilfsinstrumente für die Hebung der Wirtschaftlichkeit der Mitglieder"^{4/}, er fordert für die Zentralen jedoch eine sehr starke Stellung und für die Mitglieder zu ihrem eigenen Wohl, "eine gewisse Unterordnung unter gewisse Organisationsprinzipien"^{5/}. Die Zwangsläufigkeit der Expansion des Funktionsbereiches der TEVen ist für ihn eine Folge der "außerordentlichen Verdichtung des Wettbewerbskampfes"^{6/}.

Von einer Zwangsläufigkeit der Expansion des Funktionsbereiches der Einkaufsvereinigungen zu sprechen, ist u.E. nicht an-

1/ Anm.: Schreiterer denkt vor allem an Großunternehmen mit Filialbetrieben

2/ Schreiterer (III), a.a.O., S. 23

3/ Nieschlag, a.a.O., S. 23

4/ Schreiterer (III), a.a.O., S. 5

5/ ebenda, S. 28

6/ ebenda, S. 23

gebracht. Eine solche wäre höchstens gegeben, wenn die Existenz der TEVen oder ihrer Mitglieder von der Ausübung der Zusatzleistungen abhängig wäre. Die wirtschaftliche Realität zeigt aber, daß das keineswegs der Fall ist. Es wurde bereits oben^{1/} darauf hingewiesen, daß besonders in den Zusammenschlüssen der "Kleinen" eine gewisse Zurückhaltung vorhanden ist, den Zentralen Funktionen zu übertragen, die ihnen eine Kontrolle über die Mitglieder ermöglichen. Das würde vor allem bei bis ins Einzelne gehenden Betriebsvergleichen geschehen. Gerade die Inhaber der umsatzschwachen Einzelhandelsbetriebe befürchten nämlich eine Abhängigkeit von den TEVen, wenn sie ihnen eine steigende Anzahl von Funktionen übertragen.

4. Kritische Beurteilung der Beratungs- und Betreuungsfunktionen

Die kritische Stellungnahme zu den Beratungs- und Betreuungsfunktionen erfolgt auf Grund der Zielsetzung dieser Untersuchung aus dem Blickwinkel der angeschlossenen Einzelhändler; d.h. die Arbeit der TEVen wird nur nach den Vor- und Nachteilen beurteilt, die ihren Mitgliedern dadurch entstehen. Dabei werden die Entwicklungstendenzen in die Kritik einbezogen. Aus diesem Grunde konnte die bei den Einkaufsfunktionen angewandte Systematik - gleichzeitige Darstellung und Kritik der einzelnen Geschäftsarten - hier nicht beibehalten werden.

Bei rein ökonomischer Betrachtung könnte die Bewertung der Zusatzleistungen durch die Beantwortung der Frage erfolgen, ob die Beratungs- und Betreuungsfunktionen der TEVen die Gewinne der Anschlußkunden erhöhen oder nicht. Das kann entweder durch Senkung der absoluten Kosten oder durch Umsatzsteigerung erreicht werden, oder durch gleichzeitige Umsatz- und Kostenerhöhung, bei der die auftretenden "Mehrkosten" durch die "Mehrerlöse" überkompensiert werden.

Die Funktionsausweitung der TEVen wirft aber auch soziologische Probleme auf. Es ergeben sich vor allem die Fragen, ob 1. die angeschlossenen mittelständischen Einzelhändler durch die Kon-

zentration der Zusatzfunktionen in der Hand der TEVen in ihrer Selbständigkeit mehr als "wünschenswert" eingeschränkt werden, und ob 2. die Übernahme wichtiger Funktionsbereiche durch die TEVen zu einer Ausgliederung "typischer Betriebsleistungen" des Einzelhändlers führt, der dadurch Gefahr läuft, "untüchtig zum Kaufmann gemacht" zu werden ^{1/}.

Die ökonomischen Wirkungen der Beratungs- und Betreuungsfunktionen schlagen sich zwar in den Gewinnen oder Verlusten der Beteiligten nieder; eine Analyse dieser Zahlen läßt sich jedoch auch nicht annähernd durchführen. Der Wert der "Zusatzleistungen" müßte an der Rentabilität eines Betriebes vor und nach ihrer Anwendung oder an der zweier vollständig gleicher Unternehmen gemessen werden. Dabei wären jedoch so viele andere Komponenten zu eliminieren, daß eine solche Untersuchung in praxi nicht durchführbar ist. Dazu tritt das "Problem der Zurechnung" auch hier in seiner ganzen Bedeutung auf ^{2/}. Will man dennoch ein Urteil über den ökonomischen Wert der Beratungs- und Betreuungsfunktionen fällen, so muß eine Schätzung der Rentabilitätsveränderung auf Grund logischer Überlegung und fachmännischer Kritik erfolgen.

Grundsätzlich stellt sich der Prozeß der Funktionsausweitung der TEVen als eine Fortführung des Gedankens der Arbeitsteilung dar. Spezialisten der Einkaufsvereinigungen erfüllen Aufgaben, die bisher die angeschlossenen Einzelhändler selbst oder Dritte für sie ausgeübt haben; außerdem werden Leistungen erbracht, die das Mitglied auf sich gestellt bisher nicht erstellt

^{1/} Vergl.: Seyffert, Rudolf: "Wirtschaftslehre des Handels" 2. Auflage, Köln und Opladen 1955, S. 333

^{2/} Vergl.: Gutenberg, Erich (I): "Die Produktion" 2. Auflage, Berlin, Göttingen, Heidelberg 1955, S. 194, der das Zurechnungsproblem für seine Produktionsfunktionen aufgezeichnet hat. Ähnlich wie bei seiner Produktionsfunktion vom Typ B gilt hier die Feststellung, daß es nicht möglich ist, den Wert einzelner, durch die Gemeinschaftseinrichtung übernommener Funktionen für die Anschlußkunden zu messen.

hat oder nicht erstellen konnte. Der Grundsatz der Freiwilligkeit, sich der Beratungs- und Betreuungsfunktionen der TEVen zu bedienen, spricht zunächst dafür, daß die Beteiligung ihnen selbst Vorteile bringt. Eine dauernde Inanspruchnahme deutet darauf hin, daß der Einzelhändler aus der Entwicklung seines Unternehmens - im Rahmen seiner Möglichkeiten - erkannt hat, daß die Beteiligung für ihn gewinnbringend ist.

Ein Teil dieser Vorteile ist für ihn leicht übersehbar, z.B. ob die Materialbeschaffung bei der TEV, angefangen von Dekorationsmitteln bis zu Registrierkassen und Theken, für ihn billiger ist als bei den bisherigen Bezugsquellen. Eine Vereinigung berichtet beispielsweise von Prämiensparnissen in Höhe von DM 120.000,--, die die Anschlußkunden auf Grund von Globalversicherungen in einem Jahr erzielten^{1/}. Dagegen ist der Erfolg der Beratungsfunktionen nicht so leicht meßbar. Man kann aber unterstellen, daß eine fachmännische Beratung, die sich ein einzelner Detailhändler nicht leisten könnte, die Rentabilität der Unternehmen der Anschlußkunden in aller Regel verbessert. Spezialisten für Betriebsorganisation und Ladeneinrichtungen sollten dazu beitragen, den Handelsprozeß rationeller zu gestalten. Nimmt man beispielsweise an, daß eine TEV einen Spezialisten für Organisationsfragen anstellt, der ein Gehalt von DM 2.000,-- pro Monat bezieht,^{2/} ferner, daß 100 Einzelhändler bisher alle anfallenden Fragen der Organisation nach eigenem Ermessen gelöst haben, so ist es einsichtig, daß die anteilige Belastung von DM 20,-- im Monat pro Anschlußkunde in den meisten Fällen durch Kostensenkungen innerhalb der Mitgliederbetriebe überkompensiert wird. Ebenso wirkt sich eine fachmännische Werbung belebend auf den Umsatz aus. Ein Werbefachmann, der in einem einzelnen Betrieb nicht ausgelastet wäre, kann für 100 Einzelhändler - bei geringen Kosten für jeden von ihnen - von großem Wert sein.

1/ Anm.: Bei etwa 100 Mitgliedern

2/ Anm.: Das Beispiel ist den realen Verhältnissen einer deutschen TEV entsprechend gebildet.

Die Frage, ob die TEVEN eigene Werbeabteilungen unterhalten, oder ob sie die Werbebetreuung der Mitglieder einer selbständigen Werbeagentur übertragen sollen, kann nicht generell beantwortet werden. In der Praxis finden beide Verfahren Anwendung. Bedient man sich der eigenen Werbeabteilung, kann im allgemeinen mit geringeren Kosten gerechnet werden, nimmt dafür aber das Risiko nicht ausgenützter Kapazitäten in Kauf, die sich kostenmäßig ungünstig auswirken. Aus diesem Grunde haben nur vier "große" Zusammenschlüsse die Werbefunktion ihrer Mitglieder - ohne Delegation an Dritte - selbständig übernommen. Um die Vor- und Nachteile beider Methoden gegeneinander abzuwägen, müßten die besonderen Verhältnisse jeder TEV untersucht werden. Das würde den Rahmen dieser Arbeit überschreiten. Allgemein kann gesagt werden, daß die Beantwortung der hier aufgeworfenen Frage in erster Linie davon abhängt, ob es der TEV gelingt, daß alle Anschlußkunden die Werbeeinrichtungen regelmäßig in Anspruch nehmen, vor allem deshalb, weil die Werbeberatung nicht gesondert in Rechnung gestellt wird, und daher nicht interessierte Mitglieder ebenso wie alle anderen zu den Kosten beitragen würden^{1/}. Das könnte zu Meinungsverschiedenheiten innerhalb des Zusammenschlusses führen, die einer fruchtbaren Koordination der Interessen aller Beteiligten hinderlich wäre.

Von großem Wert für den Textileinzelhändler ist auch eine sorgfältig geführte Lagerstatistik, an Hand derer das Warenlager genau beobachtet und Fehldispositionen weitgehend vermieden werden können. Der hohe Anteil der Kosten des Wareneinsatzes an den Gesamtkosten jedes Textileinzelhändlers läßt Kostensenkungen in diesem Bereich besonders wirksam werden. Dieser Effekt der Statistiken der einzelnen Betriebe erhöht sich durch den von den TEVEN durchgeführten zwischenbetrieblichen Vergleich. Gegenüber den von anderen Institutionen aufgestellten

^{1/} Anm.: Die Umlage der Kosten einer Werbeabteilung auf diejenigen, die sie verursachen, erfolgt hauptsächlich aus zwei Gründen nicht: erstens würde die direkte Kostenerhebung viele Mitglieder davon abhalten, die Werbeabteilung einer TEV in Anspruch zu nehmen, und zweitens ist es sehr schwierig, einen Verteilungsschlüssel zu finden, mit dem es gelingt, die Kosten nach dem Verursachungsprinzip aufzuteilen.

Betriebsvergleichen zeichnen sich die der TEVen durch größere Aktualität und Gründlichkeit, vor allem aber durch bessere Vergleichbarkeit der angeschlossenen Unternehmen aus, besonders deshalb, weil die Buchführungen der Anschlußkunden nach einheitlichen Gesichtspunkten aufeinander abgestimmt sind^{1/}.

Schreiterer befürwortet den Betriebsvergleich unter den Mitgliedern und andere Beratungsfunktionen der TEVen besonders. Er glaubt, daß auf diese Weise die Einkaufsvereinigungen die Struktur der Anschlußkunden immer genauer kennenlernen und jene ihren Geschäftsbetrieb darauf besser einstellen können, um die Hilfestellung für die Mitglieder zu verstärken. "Je größer die Kenntnis des Einkaufsverbandes von der Struktur seiner Mitglieder ist, desto intensiver und für die Mitglieder wertvoller kann die Beratung und Hilfe des Einkaufsverbandes sein"^{2/}. Daß bei ihm auch der Gedanke der "Beobachtung" und "Erziehung" der Anschlußkunden eine Rolle spielt, kommt vor allem dadurch zum Ausdruck, daß er den Mitgliedern durch die Beratung die Vorteile der Filial- und Großbetriebe vermitteln will^{3/}, deren Stärke "inder Einheitlichkeit umfassender Organisationsmaßnahmen und in der Unabdingbarkeit gegebener Anweisungen" liegt^{4/}.

Aus dem Blickwinkel rein ökonomischer Betrachtung muß man den Ausführungen Schreiterers in vollem Umfang zustimmen. Der von Schreiterer dabei nicht behandelte soziologische Aspekt der in einer Hand konzentrierten Funktionsballung wird Gegenstand der folgenden Überlegungen sein.

Die Beratung und Betreuung der TEVen könnte sich theoretisch auf den gesamten Funktionsbereich der Unternehmen der Anschlußkunden erstrecken. Die Einkaufsvereinigungen sind in der Lage, sämtliche Funktionen der Mitgliederbetriebe partiell oder ganz zu übernehmen. Die

1/ Vergl. Schreiterer (II), a.a.O., S. 13

2/ Schreiterer (III), a.a.O., S. 29

3/ Vergl. ebenda, S. 18, 20, 23, 24 und 25

4/ ebenda, S. 25

Folge wäre eine Einschränkung bzw. Vernichtung der Selbständigkeit der Mitglieder, da die Ausgliederung jeder Funktion eines Unternehmens dessen Selbständigkeit und Dispositionsfreiheit mindert^{1/}. Auf die möglichen Gefahren der Ausgliederung von Funktionen und deren Übertragung auf eine Wirtschaftseinheit weist Worpitz hin^{2/}. Nach ihm ist der Grad der Abhängigkeit von der funktionsübernehmenden Einkaufsvereinigung von einer Reihe von Faktoren abhängig, unter denen hier vor allem die "Art der Funktionsübertragung" und die "Zielsetzung der funktionsübernehmenden Wirtschaftseinheiten" interessieren, da ihnen bei den deutschen TEVen besondere Bedeutung zukommt.

Der "Art"nach handelt es sich bei den Beratungs- und Betreuungsfunktionen der TEVen immer um eine partielle Ausgliederung einzelner Betriebsfunktionen. Das Mitglied verzichtet dabei nicht vollständig auf die übertragenen Funktionen, indem es beispielsweise die Werbung ganz übertragen würde, sondern es nimmt bei seiner Werbung je nach Gutdünken die Einkaufsvereinigung mehr oder weniger stark in Anspruch. Die Bedeutung der ausgegliederten Funktionen ist zudem nicht so wesentlich, daß die Mitglieder Gefahr laufen, zu Filialleitern degradiert zu werden. Die Anschlußkunden können jederzeit wieder völlig auf die Beratung und Betreuung durch die TEV verzichten, so daß auch in dieser Hinsicht von einer Abhängigkeit nicht gesprochen werden kann. Es wird zwar nicht bestritten, daß z.B. die TEVen, die einen bis ins Einzelne gehenden Betriebsvergleich unter den Mitgliedern durchführen, eine genaue Kontrolle über ihre Anschlußkunden durchführen können; dennoch sind ihre Rechte, die Disposition des Mitglieds zu beeinflussen, lediglich beratender Art. Die letzte Entscheidung muß immer der Einzelhändler selbst fällen. Da es sich bei diesen Vereinigungen zudem um Zusammenschlüsse von Einzelhändlern mit Mindestjahresumsätzen von mehr als DM 500.000,-- handelt, kann unterstellt

1/ Vergl.: Worpitz, Hans-Georg: "Probleme der Funktionseineinigung im mittelständischen Handel unter besonderer Berücksichtigung des Einzelhandels" Nr. 12 der "Schriften zur Handelsforschung", Köln und Opladen 1960, S. 68

2/ Vergl. ebenda; S. 68 Punkt 7 und S. 70

werden, daß die Leiter dieser Unternehmen in der Lage sind, die rentabilitätsmäßigen Auswirkungen der Funktionsübertragung der verminderten Eigenständigkeit gegenüberzustellen und ihre Vor- und Nachteile abzuwägen.

Außerdem ist die rechtliche und wirtschaftliche Struktur dieser Vereinigungen nicht dazu geeignet, die Selbständigkeit der Mitglieder zu bedrohen. Vor allem in den Vereinigungen, die Eigentum der angeschlossenen Einzelhändler sind (*"retailer owned cooperatives"*), würden Bestrebungen der Geschäftsführung der Zentrale in dieser Richtung jeder Zeit zu Fall gebracht werden können. Aber auch in den übrigen Vereinigungen sind die vertraglichen Bindungen zwischen Anschlußkunden und TEV - wie bei der Strukturanalyse noch zu zeigen sein wird - so gestaltet, daß die Dispositionsfreiheit und Selbständigkeit der Vertragspartner nicht gefährdet ist. In Satzungen und Rundschreiben kommt die Freiwilligkeit der Inanspruchnahme der Einrichtungen der TEVen immer wieder zum Ausdruck^{1/}, und es sind keine Anzeichen dafür vorhanden, daß diese "Freiwilligkeit" de facto nicht existent ist.

Da es sich bei der Funktionseinengung der Mitglieder der deutschen TEVen immer nur um eine partielle Ausgliederung einzelner Funktionen handelt, dürfte auch die Befürchtung, die Detailhändler könnten auf die Dauer bestimmte zum Kaufmannsberuf für notwendig erachtete Funktionen nicht mehr selbst ausüben können^{2/} - dadurch würden die Ausschaltungstendenzen gefördert^{3/} - unbegründet sein. U.E. wirken die Beratungsfunktionen der TEVen eher erzieherisch. Sie regen die Mitglieder vielfach erst dazu an, bestimmte Funktionen überhaupt oder rationeller

1/ Anm.: So schreibt z.B. eine TEV in einem Rundschreiben an die Mitglieder: "Der Zusammenschluß von Anschlußfirmen und deren Chefs, die auf freiwilliger Basis durch ihren Intellekt und nach Prüfung über die Eignung eines Vorschlages für das eigene Geschäft mit uns zusammen an einem Strang ziehen, müßte einen noch größeren Erfolg ergeben als jede andere Einrichtung, bei der ein gewisser Zwang dahinter gesetzt ist".

2/ Vergl. Seyifert, a.a.O., S. 333

3/ Vergl. Worpitz, a.a.O., S. 81

auszuüben und zu intensivieren. Dabei denken wir vor allem an die Werbung, die von vielen Einzelhändlern oft erst auf Grund der Spezialisten der TEVen richtig angefaßt wurde, oder auch an die Betriebskontrolle durch Betriebsvergleich.

Auf Grund dieser Ausführungen bestehen die soziologischen Bedenken nach Meinung des Verfassers zu Unrecht. Auf keinen Fall können sie die Vorteile aufwiegen, die die TEVen ihren Mitgliedern durch eine sachgemäße Beratung und Betreuung bringen. Auch die Tendenz zur Ausdehnung des Funktionsbereichs der TEVen stellt - in den dargestellten Grenzen - keine Gefahr für die Selbständigkeit und Tüchtigkeit der angeschlossenen Einzelhändler dar. Der Grundsatz der Freiwilligkeit der Beteiligung und die Tatsache, daß sämtliche Leistungen der Einkaufsvereinigungen immer in Konkurrenz mit denen anderer Marktpartner angeboten werden müssen, sind eine ausreichende Sicherung für die Wahrung der Belange der Einzelhändler. Letztlich entscheidet die Leistungsfähigkeit einer Betriebswirtschaft, welche Funktionen von ihr ausgeübt werden. Sind andere Institutionen in der Lage, den Distributionsprozeß von Textilien und Bekleidung besser oder billiger zu gestalten, so werden diese sich auf die Dauer durchsetzen. Die Tendenz zur Ausdehnung des Funktionsbereichs der TEVen spricht heute dafür, daß ihre Leistungen den Bedürfnissen der angeschlossenen Einzelhändler entsprechen.

E. Die Struktur der deutschen Textileinkaufsvereinigungen

Thalheim definiert "Struktur als die Art und Weise, wie die Teile eines Ganzen untereinander und zu diesem Ganzen verbunden sind"^{1/}. Dieser Strukturbegriff wird der folgenden Analyse zu Grunde gelegt. Dabei werden die einzelnen TEVen (bzw. ein bestimmter Typ solcher Vereinigungen) zusammen mit ihren Mitgliedern als "Ganzes" i.S. von Thalheim betrachtet, während die TEVen und ihre Mitglieder, bzw. deren Textileinzelhandelsgeschäfte, die "Teile" dieses Ganzen sind. Den rechtlichen und wirtschaftlichen Verhältnissen der Mitglieder zu ihren TEVen wird dabei mehr Bedeutung zugemessen als den Beziehungen der Anschlußkunden untereinander; das geschieht deshalb, weil auf Grund der Entfernungen^{2/} zwischen den Wohnorten der Mitglieder ein Kontakt zwischen ihnen kaum gegeben ist.

Dieser Abschnitt soll die TEVen ordnen und gleichartig oder ähnlich aufgebaute Vereinigungen zu Gruppen zusammenfassen. Das Gemeinsame der einzelnen Gesellschaften tritt dabei in den Vordergrund der Betrachtung, während Besonderheiten nur am Rande behandelt werden. Auf diese Weise wird versucht, wirklichkeitsnahe Typen von TEVen herauszukristallisieren^{3/}.

Erschwert wird dieses Vorhaben durch die Tatsache, daß sich kaum zwei TEVen gleichen^{4/}. Sie unterscheiden sich fast alle entweder hinsichtlich ihrer Größe oder hinsichtlich der Umsätze der Mitgliederbetriebe, durch die Zahl der Anschlußkunden oder durch die räumliche Ausdehnung ihrer Absatzgebiete, durch die Beziehungen der Detailhändler zur Gemeinschaftseinrichtung oder durch den Zweck der Gesellschaften. Eine Strukturanalyse

1/ Thalheim, Karl C.: "Aufriss einer volkswirtschaftlichen Strukturlehre" in "Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft", Jahrgang 1939, S. 467

2/ Siehe S. 125 ff.

3/ Zu dieser Methode vergl. Eisfeld, Curt: "Zur Lehre von der Gestaltung der Unternehmung" in "Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung", Jahrg. 1951, S. 289

4/ Vergl. Schreiterer (I), a.a.O., S. 20 und "Textil-Mitteilungen" vom 3.10.1953 (Sonderdruck über die Zielsetzung der TEVen), S. 2

für alle TEVen zusammen durchzuführen, erscheint uns auf Grund der Vielfalt der verschiedenen Strukturmerkmale nicht opportun; die Untersuchung des Aufbaus dieser Vereinigungen dürfte vielmehr durch eine getrennte Behandlung in Gruppen erleichtert werden. Bei dieser Einteilung wird der u.E. wesentliche strukturbestimmende Faktor zum Entscheidungskriterium gewählt. Es handelt sich dabei um die Eigentumsverhältnisse an den Gesellschaften, weil - wie noch zu zeigen sein wird - vom Eigentum der entscheidende Einfluß auf eine Reihe weiterer Faktoren ausgeht, die der Struktur jeder TEV das Gepräge geben. Die Einteilung erfolgt in der Weise, daß diejenigen Gesellschaften, deren Eigentümer ausschließlich die angeschlossenen Einzelhändler sind, sog. "retailer owned enterprises", einer ersten Gruppe zugerechnet werden; alle übrigen Vereinigungen sind als Erwerbsunternehmen von "Nicht-Kunden" in einer anderen Gruppe zusammenzufassen.

Diese Unterteilung orientiert sich an einem wirtschaftsmorphologischen Kriterium, da etwa der Rechtsform oder ähnlichen Besonderheiten für den ökonomischen Charakter eines Wirtschaftsgebildes keine unmittelbare Bedeutung zukommen kann^{1/}. Ob es sich bei den "retailer owned enterprises" etwa um genossenschaftliche Gebilde handelt, kann nicht von vornherein entschieden werden. Die folgende Analyse wird diese Frage jedoch immer im Auge behalten müssen, da zumindest ein Charakteristikum von Einkaufsgenossenschaften - die Identität von Kunde und Mitglied - als Hauptkriterium unserer Typenbildung auftritt.

Die Entstehungsgeschichte der einzelnen Gesellschaften erklärt zum Teil ihren unterschiedlichen Aufbau. Für die Eigentumsverhältnisse z.B. war gewöhnlich entscheidend, ob es sich bei der Gründung um den Zusammenschluß von Einzelhändlern handelte, oder ob sich eine Anzahl kleinerer Detailhändler einem größeren Unternehmen derselben Wirtschaftsstufe oder einem Grossisten zur Konzentration des Einkaufs anschloß. Die Frage

^{1/} Vergl. Liefmann, Robert in: "Schmollers Jahrbuch", 1. Halbband 1927, S. 103, "Zur Theorie und Systematik der Genossenschaften."

nach der Willensbildung in den verschiedenen Typen ist ebenfalls weitgehend von diesem Faktum abhängig.

Beide Gruppen werden getrennt dargestellt. Dabei sollen die einzelnen Strukturelemente der ersteren in der Reihenfolge des Grades untersucht werden, in welchem die Eigentumsverhältnisse der "retailer owned enterprises" sie beeinflussen. Um die Systematik zu wahren, wurde diese Gliederung auch für die zweite Gruppe beibehalten.

I. Textileinkaufsvereinigungen als Eigentum der angeschlossenen Einzelhändler.

1. Kunden als Gesellschafter.

a) Gleichmäßigkeit der Beteiligungen.

Bedeutendstes strukturbestimmendes Element aller dieser TEVen ist die Identität von Kunde und Gesellschafter, die unabhängig von der Rechtsform der Einkaufszusammenschlüsse gegeben ist^{1/}. Diese Identität ist in den deutschen TEVen derart verwirklicht, daß nur Textileinzelhändler Gesellschafter werden können^{2/}, und zwar darf keiner von ihnen ein überragendes Gewicht der Anteile und des Stimmrechts erwerben. Die Beschränkung der Möglichkeit einer unbegrenzten Anteilsübernahme muß in den eingetragenen Genossenschaften durch die Statuten bestimmt werden^{3/}. Beispielsweise beantworteten einige Textileinkaufsgenossenschaften die Frage des Verfassers: "Wieviel Anteile kann ein Mitglied höchstens übernehmen ?" wie folgt:

"Höchstens 3 " à DM 4.000,-- bei 205 Mitgliedern,

"Höchstens 10" à DM 600,-- bei 200 Mitgliedern,

"Höchstens 25" à DM 3.000,-- bei 321 Mitgliedern.

Die anderen TEVen dieser Gruppe haben diese "Muß-Vorschrift" des Genossenschaftsgesetzes freiwillig in ihre Gesellschafts-

1/ Anm.: Dieser Gruppe gehören neun eingetragene Genossenschaften mit beschränkter Haftpflicht und fünf Gesellschaften anderer Rechtsformen an

2/ Anm.: mit Ausnahme der Vorstandsmitglieder der eingetragenen Genossenschaften

3/ Vergl. Paulick, Heinz: "Das Recht der eingetragenen Genossenschaft" Karlsruhe, 1956, S. 174

verträge übernommen. So beantwortet z.B. eine GmbH die o.a. Frage: "Jedes Mitglied muß Anteile in gleicher Höhe übernehmen", oder eine andere Gesellschaft (AG) bestimmt, daß höchstens Anteile in Höhe von DM 5.000,-- erworben werden können, während der Mindestanteil DM 2.500,-- beträgt. In diesem Fall ist keine Beschränkung der Anteilszeichnung vorgesehen, jedoch hat hier jeder Gesellschafter lt. Gesellschaftsvertrag nur eine Stimme, so daß "in der Praxis nur ein Anteil übernommen wird"^{1/}. Der § 42 Abs. II des Genossenschaftsgesetzes sichert den eingetragenen Genossenschaften das kapitalunabhängige "Ein-Mann - Eine-Stimme - Prinzip". Diesen genossenschaftlichen Grundsatz erreichen die übrigen Vereinigungen dieser Gruppe durch die Angleichung der Anteile, die die einzelnen Gesellschafter erwerben können. Das Stimmrecht ist in diesen Zusammenschlüssen zwar kapitalabhängig, die gleiche oder annähernd gleiche Beteiligung aller Anschlußkunden am Gesellschaftskapital gewährleistet jedoch in diesen TEVen eine ziemlich gleichmäßige Bewertung der Stimmen der einzelnen Gesellschafter. Der Erwerb von Anteilen an diesen TEVen ist in seiner Höhe nicht nur deshalb begrenzt, weil eine gleichmäßige Stimmenverteilung gewährleistet werden soll; außerdem sucht man dadurch zu vermeiden, daß die TEV durch die Kumulation von Anteilen in den Händen weniger Mitglieder in finanzielle Abhängigkeit von diesen Gesellschaftern geriete^{2/}. Das könnte deshalb der Fall sein, weil die Kündigung der Anteile die Genossenschaft zur Auszahlung der Geschäftsguthaben verpflichtet. Würden also - bei durchschnittlich 222 Gesellschaftern - gleichzeitig mehrere der "hoch" beteiligten Mitglieder kündigen, so könnte die TEV liquiditäts- und vermögensmäßig in Schwierigkeiten geraten. Auf diese Weise wäre es vorstellbar, daß wenige Mitglieder durch ihre hohen Geschäftsguthaben auch eine Genossenschaft beherrschen, obwohl ihr Stimmrecht formell nur sehr gering ist.

^{1/} Antwort der erwähnten TEV auf die Frage des Verfassers:
"Wieviel Anteile kann ein Mitglied höchstens übernehmen ?"

^{2/} Die Möglichkeit ist besonders durch die Höhe der einzelnen Anteile an den TEVen gegeben. Sie betrug per 31.12. 1957 bei 8 TEVen dieser Gruppe fast DM 3.600,--

Wenn Gesetz oder Satzung die uneingeschränkte Anteilsübernahme nicht zulassen, so soll damit der personalistische Charakter der Gesellschaften sichergestellt und vermieden werden, daß eine TEV vom Kapital einzelner Mitglieder abhängig wird. Die Einflußmöglichkeit der Persönlichkeit - im Gegensatz zur Kapitalgesellschaft - als "Wesensbestandteil" der Genossenschaft muß diesen TEVen daher uneingeschränkt zugestanden werden^{1/}.

Diese Sicherheitsmaßnahme gegenüber einer eventuellen Beherrschung der Zusammenschlüsse der Textileinzelhändler durch die Geschäftsguthaben eines oder weniger Mitglieder oder auch durch Außenstehende sind von allen diesen Gesellschaften durch Satzungsbestimmungen festgelegt.

Satzungsgemäß wird die Überwachungspflicht meist dem Vorstand oder dem Aufsichtsrat oder beiden gemeinsam übertragen. So heißt es beispielsweise: "Jede beabsichtigte Veräußerung, Aufgabe oder Erbgang des Geschäftes, Änderung der Rechtsstruktur des Geschäftes bzw. eine etwaige Verpachtung oder Veräußerung ist" (der TEV) "mittels eingeschriebenen Briefes anzuzeigen". (Die TEV) "ist berechtigt, den Eintritt des neuen Erwerbers, Pächters, Mieters usw. in diesen Vertrag von gewissen Bedingungen, insbesondere der Übernahme der bestehenden Verpflichtungen abhängig zu machen oder abzulehnen". Oder einfacher: "Der oder die Geschäftsanteile eines Mitglieds dürfen ohne Genehmigung des Vorstandes weder an ein anderes Mitglied noch an einen Dritten übertragen oder verpfändet werden".

Die Genehmigungspflicht durch den Vorstand allein kann diesem die Möglichkeit geben, nur solchen Bewerbern den Erwerb der Mitgliedschaft zu gewähren, die voraussichtlich des Vorstands Interessen innerhalb der Gesellschaft vertreten. Um auch die-

^{1/} Vergl.: Seraphim, Hans-Jürgen: "Vom Wesen der Genossenschaften und ihre steuerliche Behandlung". Neuwied 1951, S. 59 und
Emelianoff, Ivan, V. "Economic Theory of Cooperation", Washington 1948, S. 29

se Möglichkeit auszuschließen, haben andere Gesellschaften die Übertragung von Anteilen von der Zustimmung des Vorstandes und des Aufsichtsrates abhängig gemacht. Noch mehr den Interessen der Mitglieder entspricht eine Satzungsbestimmung, die den Kreis der möglichen Erwerber absteckt und dem Aufsichtsrat die alleinige Entscheidung überläßt. Sie lautet: "Die Abtretung und Teilung von Geschäftsanteilen ist nur mit Genehmigung des Aufsichtsrates^{1/} zulässig. Die Genehmigung ist stets zu versagen, wenn der Erwerber nicht ein den Zwecken der Gesellschaft entsprechendes Geschäft betreibt."

Alle diese Vorschriften lassen die Sorge erkennen, "ihre" TEV könne unter die Kontrolle einzelner Mitglieder oder - das wird noch mehr befürchtet - Dritter kommen.

Die Frage, welchen Einfluß die Geschäftsführung auf die einzelnen Vereinigungen ausüben kann, bleibt davon unberührt.

b) Finanzielle Verbindung zwischen Mitgliedern und Gemeinschaftseinrichtung.

Die Stellung der Kunden als Gesellschafter der TEVen dieser Gruppe verpflichtet die angeschlossenen Einzelhändler zur Mitfinanzierung der Gemeinschaftseinrichtung^{2/}. Die Finanzierung wird bei diesen TEVen entweder durch Einzahlung der Beteiligung, durch gesondert festgelegte Beiträge oder durch eine entsprechende Berechnung der Leistungen der Gesellschaft für jedes Mitglied gehandhabt.

b 1) Beteiligungsfinanzierung

Die deutschen TEVen haben sich in den 30er Jahren und in der Zeit nach dem 2. Weltkrieg neben ihrer Vermittlungstätigkeit mehr und mehr dem Lagergeschäft und den Beratungs- und Betreuungsfunktionen zugewandt^{3/}. Die Ausdehnung des Funktionsbereichs

1/ Anm.: Vom Verfasser unterstrichen

2/ Vergl. Henzler, Reinhold: "Die Genossenschaft eine fördernde Betriebswirtschaft", Essen 1957, S. 54

3/ Siehe S. 15 und 47

ist mit einem gesteigerten Kapitalbedarf verbunden, der - neben den Fremdmitteln und Rücklagen - auch in der Höhe der von den Gesellschaftern zu übernehmenden Kapitalanteile seinen Ausdruck findet. Dieser Anteil schwankt heute in den einzelnen Vereinigungen zwischen 2.000,- und 5.000,- DM. Gegenüber der Vorkriegszeit haben sich die Geschäftsanteile in vielen Vereinigungen nicht unerheblich erhöht. Schreiterer^{1/} spricht 1931 von Einlagen zwischen "RM 50,- und RM 3.000,-". Dennoch kann die Eigenkapitaldecke einiger TEVen als nicht ausreichend bezeichnet werden. Geschäftsguthaben, offene Reserven und ausgewiesene Gewinne beliefen sich beispielsweise per 31.12.1957 bei der Hadeka, Frankfurt, auf 16,6%^{2/}, bei der Deutschen Einkaufsgenossenschaft West, Neuß, auf 23,6%^{3/} der Bilanzsumme. Deshalb werden nicht nur in den TEVen selbst, sondern auch in Publikationen Forderungen nach Erhöhungen der Geschäftsanteile laut. "Es empfiehlt sich daher, auch eine der Genossenschaft entsprechende "Außenfinanzierung" in der Form durchzuführen, daß man eine Erhöhung der Genossenschaftsanteile vornimmt".^{4/} Wie weit diese Forderungen gerechtfertigt sind, kann nur von Fall zu Fall entschieden werden. Die Erhöhung der Geschäftsanteile entspricht auf jeden Fall besser den Interessen des einzelnen Mitglieds als die Einbehaltung und Zuführung von Überschüssen zu den Rücklagen, wie das in den letzten Jahren bei einigen TEVen in großem Umfang geschehen ist.^{5/} Überschüsse bei den Zusammenschlüssen sind nämlich nur auf Kosten der angeschlossenen Detailhändler zu erzielen; sie werden jedoch der Verfügungsmacht des Mitglieds durch die Zuweisung zur Rücklage entzogen, da der Erwerb eines Anteils bei allen diesen TEVen - bei eingetragenen Genossenschaften per se ^{6/} - nicht mit einem dem Geschäftsanteil entsprechenden Erwerb am Vermögen der Gesellschaft verbunden ist. Diese vom

1/ Schreiterer (I), a.a.O., S. 58

2/ Vergl.: Blätter für Genossenschaftswesen 1958, S. B 373

3/ Vergl.: ebenda, S. B 178

4/ Schreiterer, Gerhard (IV): "Rationalisierungsprobleme der Warengenossenschaften". Sonderdruck aus der Zeitschrift "Rationalisierung" 10. Jahrg. 1959, Heft 2, S. 30

5/ Vergl.: S. 111 über das Anwachsen der Rücklagen gegenüber den Geschäftsanteilen von 1955 bis 1957

6/ Vergl.: Paulick, a.a.O., S. 173

Aktien- und GmbH.-Gesetz abweichende Regelung wird von denjenigen TEVen der hier untersuchten Gruppe, die nicht eingetragene Genossenschaften sind, durch den Gesellschaftsvertrag getroffen. So heißt es beispielsweise: "Die Abtretung und Teilung von Geschäftsanteilen ist nur mit Genehmigung des Aufsichtsrates zulässig ... Die Gesellschaft ist verpflichtet, den Geschäftsanteil zum Nennwert^{1/} zurückzunehmen oder eine Person namhaft zu machen, auf die der Anteil gegen Zahlung des Nennwerts zu übertragen ist"^{2/}. GmbH.-Anteile, Aktien und Kommanditanteile dieser Gesellschaften verkörpern demnach vermögensrechtlich nicht mehr als ihren Nominalwert. Sie können nicht beliebig übertragen werden, sind - mit meist halbjähriger Frist zum Ende des Geschäftsjahres - kündbar und müssen von der Gesellschaft oder von einem durch sie benannten Dritten zum Nennwert ausgezahlt werden.

Zwei TEVen haben versucht, die Frage der "Mitfinanzierung des Genossenschaftsbetriebes" in etwa nach dem "Verursachungsprinzip" zu lösen, indem sie anstelle der absoluten Gleichheit der Anteile für die einzelnen Mitglieder eine sog. "Staffelbeteiligung"^{3/} eingeführt haben. Diese Staffelbeteiligung wird nicht exakt nach dem Maße der Inanspruchnahme der Gemeinschaftseinrichtung durch die Mitglieder berechnet, und zwar deshalb, weil man alles vermeiden will, was die Intensität der geschäftlichen Zusammenarbeit zwischen Mitgliedern und Genossenschaft verringern könnte, vielmehr wird die Höhe der zu übernehmenden Beteiligung von den Textileinzelhandelsumsätzen des Mitglieds abhängig gemacht, und nicht von der Höhe der Inanspruchnahme der Genossenschaft. Eine Berechnung der zu übernehmenden Anteile nach den Umsätzen zwischen TEV und Mitglied würde einen Detailhändler kurz vor Erreichen der "Umsatzschwelle", bei deren Überschreiten er zur Übernahme eines weiteren Anteils verpflichtet würde, eventuell zum Bezug bei einer anderen Firma bewegen. Sein Interesse, mehr als einen Anteil einer Genossenschaft zu übernehmen, ist wegen der fehlenden Vervielfältigung der mit der Anteilsübernahme verbundenen

1/ Vom Verfasser unterstrichen

2/ Zitiert aus der Satzung einer GmbH

3/ Vergl. Henzler, a.a.O., S. 57

Rechte nur sehr gering, zumal die Geschäftsguthaben nicht verzinst werden. Das Verursachungsprinzip ist tendenziell jedoch insofern gewahrt, als man von der Annahme ausgeht, daß alle angeschlossenen Firmen im Verhältnis zu ihrem Umsatz ungefähr gleich viel von der TEV beziehen.

In einer der beiden TEVen, die die Staffelbeteiligung anwenden, ist jedes Mitglied verpflichtet, mindestens zwei Anteile zu übernehmen; es muß aber beispielsweise für je DM 500.000,-- Einzelhandelsumsatz, die einen bestimmten Plafond übersteigen, einen weiteren Anteil erwerben und einzahlen. Die andere TEV mit Staffelbeteiligung hat ihre Mitglieder nach deren Einzelhandelsumsätzen in drei Kategorien eingeteilt, die eine verschiedene Anzahl von Anteilen zu übernehmen haben.

Die Staffelbeteiligung geht von der an sich betriebswirtschaftlich richtigen Überlegung aus, der Finanzbedarf der Genossenschaft sei von den Mitgliedern zu decken, die ihn verursachen. Das würde allerdings eher durch eine Staffelung nach Maßgabe der Inanspruchnahme der Genossenschaft erreicht werden können. Die von den TEVen angewandten Arten der Staffelbeteiligungen wollen durch die Koppelung der Beteiligung an die Einzelhandelsumsätze des Mitglieds eine Intensivierung der Geschäftsbeziehung zwischen Mitglied und Genossenschaft erreichen, zu-mindest sollen sie ihr nicht hindernd im Wege stehen, und doch wenigstens der Tendenz nach das Verursachungsprinzip berücksichtigen.

Die Wahrnehmung der Mitgliedsrechte ist in keiner dieser Vereinigungen von den Einzahlungen auf die Geschäftsanteile abhängig. Diese sind in der Hauptsache als Finanzierungsbeiträge anzusehen. Als Finanzierungsmittel für langfristige Investitionen erscheinen die Geschäftsguthaben allerdings weniger gut geeignet als Rücklagen, da letztere der Verfügungsgewalt des einzelnen Mitglieds entzogen sind und deshalb der Genossenschaft praktisch unbegrenzt in voller Höhe zur Verfügung stehen. Anteile dagegen sind kündbar und müssen dann in einer relativ kurzen Frist ausgezahlt werden. Eine langfristige Bindung dieser Beträge ist daher nicht in jedem Fall opportun.

Wegen der Höhe der Beteiligung des Einzelnen an der TEV könnte man zu der Annahme kommen, daß in allen Mitgliedern das "Beteiligungsbewußtsein" stark ausgeprägt sei. Wenn das - wie noch darzulegen sein wird^{1/} - nur bei einer Minderheit der Fall ist, so sind die Gründe hierfür in erster Linie soziologischer Natur; dem Einzelhändler ist diese Art wirtschaftlicher Beteiligung an sich fremd.

b 2) Unkostenbeiträge

Während die annähernd gleichmäßige Anteilsübernahme der Mitglieder in allen TEVen dieser Gruppe festzustellen ist, sie sogar als charakteristisch für Vereinigungen dieser Art angesehen werden muß, versuchen einige Gesellschaften ihre Mitglieder daneben auch über "Beiträge" oder "Umlagen" an den Gemeinschaftsbetrieb zu binden.

Diese Form, die Kosten der Gemeinschaftseinrichtung auf die Mitglieder umzulegen, ist jedoch immer mehr der Kostendeckung über den Preis oder durch Einbehaltung der bei den Fabrikanten erzielten Vergünstigungen gewichen. Dadurch wird das Verursachungsprinzip zwar im allgemeinen besser berücksichtigt, die Verbindung zwischen Mitglied und TEV nimmt aber mehr den Charakter des reinen "Käufer - Verkäufer - Verhältnisses" an. Durch Umlagen dagegen, die unabhängig vom Warenbezug erhoben werden, erfolgt eine Bindung der Einzelhändler an die Einkaufsvereinigung, die ohne Rücksicht auf die Kunden-Stellung den Gemeinschaftscharakter, mit der Verpflichtung zur Benutzung der gemeinsamen Einrichtung, stärker betont.

Soweit bekannt, erheben nur noch drei TEVen des hier untersuchten Typs laufende Unkostenbeiträge von ihren Mitgliedern, während sechs weitere Vereinigungen darauf verzichten^{2/}. Art und Höhe der laufenden Beiträge unterscheiden sich dabei beträchtlich: in einem Falle beträgt der monatliche Beitrag einheitlich

1/ Siehe S. 112 ff

2/ Von fünf Gesellschaften liegen keine Angaben vor

DM 50,-- pro Mitglied, in einem anderen staffeln sich die Beiträge nach den Einzelhandelsumsätzen der Mitglieder, während von der dritten TEV sowohl fixe wie variable Umlagen erhoben werden. Interessanterweise werden dabei auch die variablen Beiträge nicht exakt nach dem Verursachungsprinzip erhoben, sondern nach den Einzelhandelsumsätzen der Mitglieder. Diese Art der Beitragserhebung kann als ein Anreiz für die Mitglieder angesehen werden, einen möglichst großen Teil ihres Bedarfs bei der TEV zu decken, da die Beiträge unabhängig vom getätigten Umsatz mit der Einkaufsvereinigung anfallen, so daß die Beitragskosten für das Mitglied bei steigendem Einkauf bei der TEV pro Stück sinken; es ergeben sich somit degressive Beitragskosten pro Stück.

Schreiterer^{1/} erwähnt 1931 noch die Umlagenberechnung nach "dem Umsatz mit dem Verband", die heute - soweit das in Erfahrung gebracht werden konnte -, von keiner TEV mehr erhoben wird. Sie ist im Grunde auch einfacher als Kostenaufschlag im Lagergeschäft zu erreichen.

Für die Mitglieder sind die heute üblichen Zahlungsformen mit kalkulatorischen Schwierigkeiten verbunden, da sich eine exakte Umlage auf die innerbetrieblichen Kostenträger kaum durchführen läßt. Andererseits bieten sie der TEV eine gewisse Gewähr für einen tragbaren Mindestumsatz mit den einzelnen Anschlußkunden. Schreiterer spricht sogar von einem "indirekten Kaufzwang"^{2/}, der sich seiner Meinung nach angesichts des mehr oder weniger rentabilitätsbeherrschten Denkens des Einzelhändlers aus der Tatsache ergibt, daß eine Mitgliedschaft rechnerisch erst beim Bezug größerer Posten bei der TEV zu Buche zu schlagen beginnt. Geht man beispielsweise von einer 5 %igen Verbilligung der über die TEV bezogenen Waren aus, so würde sich ein fixer Monatsbeitrag von DM 200,-- erst bei einem Einkauf von mehr als DM 24.000,-- pro Jahr lohnen. Berücksichtigt man ferner, daß die Geschäftsanteile an der TEV nicht verzinst werden, dann vermag bei einer durchschnittlichen Anteilshöhe von DM 3.600,-- erst ein Jahresumsatz von ca. DM 30.000,--

^{1/} Vergl.: Schreiterer (I) Gemeinschaftsbeschaffung, a.a.O., S. 62.

^{2/} Vergl.: ebenda, S. 56

Monatsbeitrag und Zinsverlust zu kompensieren. Ähnliches gilt, wenngleich in abgeschwächtem Maße, wenn man von variablen Monatsbeiträgen ausgeht, die nicht unmittelbar nach dem Verursachungsprinzip erhoben sind. -

Der Vollständigkeit halber ist im gegenwärtigen Zusammenhang noch die Deckung von Unkosten über die Erhebung einmaliger Beitrittsgelder zu erwähnen. Nur neun Gesellschaften der "retailer"-eigenen Gruppe machten dem Verf. dazu Angaben, und zwar verzichteten fünf davon auf solche Beitrittsgelder, während vier Beträge zwischen DM 100,-- und DM 300,-- erheben. Die entsprechenden Einnahmen werden buchmäßig den Rücklagen der TEV zugeführt; große Bedeutung kommt ihnen nicht mehr zu, da der Hauptteil der jeweils zu beobachtenden Mitgliederbewegungen auf Todesfälle und Neuaufnahme der Erben zurückzuführen sind^{1/}, Erben jedoch satzungsgemäß kein Beitrittsgeld mehr zu entrichten brauchen. Zu rechtfertigen ist das Eintrittsgeld allenfalls durch die Verpflichtung der Genossenschaft^{2/} zur unverzüglichen Eintragung des neuen Mitglieds in das Genossenschaftsregister^{3/}, da die Eintragung mit Kosten für die Genossenschaft verbunden ist. Das Mitglied hat keinen Anspruch auf Erstattung des Eintrittsgeldes, auch nicht, wenn es schon bald nach seinem Eintritt wieder aus der TEV ausscheidet.

Auf Grund dessen ergibt sich, daß die Eintrittsgelder als Requisit aus der Zeit der ersten TEVen angesehen werden müssen, als die meisten dieser Gesellschaften sich auf das Vermittlungsgeschäft beschränkten und keine eigenen Warenlager unterhielten. Eine stichhaltige Begründung für die Erhebung des Eintrittsgeldes fehlt heute.

2) Förderung der Mitgliederbetriebe als Zweck dieser Vereinigungen

Die Eigentumsverhältnisse an den TEVen haben wesentlichen Einfluß auf den Zweck dieser Gesellschaften. Dieser besteht in erster Linie in der Förderung der Mitgliederbetriebe, wie ihn

1/ Lt. Angaben mehrerer Geschäftsführer von TEVen

2/ Anm.: Eintrittsgeld wird nur von eingetragenen Genossenschaften erhoben

3/ Anm.: Lt. § 15 Abs. 2 des Genossenschaftsgesetzes

§ 1 des Genossenschaftsgesetzes den eingetragenen Genossenschaften unter ihnen zwingend vorschreibt. Die Kapitalvermehrung darf nicht Zweck einer Genossenschaft sein^{1/}. Bei den "retailer"-eigenen TEVen, die nicht das Rechtskleid der eingetragenen Genossenschaft tragen, pflegt der Förderungszweck in den Gesellschaftsverträgen festgelegt zu sein. So heißt es beispielsweise im Gesellschaftsvertrag einer GmbH: "Die Gesellschaft soll keine Gewinne erzielen, sondern durch billigste Warenbeschaffung zum Vorteil der Gesellschafter handeln".

Oder bei einer Aktiengesellschaft: "Zweck der Mitgliedschaft ist die Förderung des Handelsbetriebes der Mitgliedsfirma durch großhandelsmäßigen Ein- und Verkauf von Textilien aller Art auf genossenschaftlicher Basis bzw. die Vermittlung eines solchen Bedarfs bei den Vertragslieferanten" (der TEV). (Die TEV) "ist bemüht, für die Mitglieder ebenso wie für alle übrigen Teilnehmer dieses Lieferungsvertrages die größtmöglichen Vorteile beim Einkauf zu erreichen und diese Vorteile, soweit dieses rechtlich möglich ist, der Mitgliedsfirma zukommen zu lassen".

Ähnliche Bestimmungen sind auch in den Gesellschaftsverträgen der übrigen deutschen TEVen dieses Typs enthalten. Auf Grund der gegebenen Beteiligungsverhältnisse kann angenommen werden, daß es sich dabei nicht um rhetorische Floskeln sondern um ökonomische Realitäten handelt.^{2/}

Zwei weitere Fakten bestätigen diese Ansicht:

1. Ein Ausscheiden von Mitgliedern ist sehr selten. Im Durchschnitt der letzten Jahre liegt die jährliche Quote solcher Fälle unter 2 % der Anschlußkunden^{3/}. Sie rekrutiert sich im

^{1/} Vergl.: Lang-Weidmüller: "Genossenschaftsgesetz", Berlin 1951, Erläuterungen zu § 1 des Gesetzes, S. 2

^{2/} Vergl. die Ausführungen über die rechtliche und soziologische Stellung der Gesellschaftsorgane, S.103 ff und S.108 ff

^{3/} Vergl.: "Blätter für Genossenschaftswesen" Jahrgänge 1955 bis 1958. Bei den veröffentlichten Zahlen über den Zu- und Abgänge von Mitgliedern handelt es sich - nach Angaben verschiedener Geschäftsführer von TEVen - zum größten Teil um Erbgänge, die wie eintretende und ausscheidende Mitglieder ausgewiesen werden, da die Mitgliedschaft in einer Genossenschaft ein persönliches Recht ist.

übrigen vorwiegend aus relativ neuen Mitgliedern, während ein Ausscheiden nach mehr als 5 jähriger Mitgliedschaft praktisch nicht auftritt^{1/}. Es kann dies mit einiger Vorsicht als Indiz dafür gewertet werden, daß zwischen der Zielsetzung der TEVEN und dem einzelwirtschaftlichen Gewinnstreben ihrer Mitglieder eine gewisse Übereinstimmung vorhanden ist, weil bei eigenwirtschaftlichen Intentionen der ersteren eine entsprechende Fluktuation unter den Mitglieder-Kunden auftreten müßte.

2. Der Bestand an Mitgliedern ist relativ konstant^{2/}, obgleich eine Vielzahl weiterer Textileinzelhändler den Beitritt zu einer TEV erstreben^{3/}. Offenbar würde jedes erwerbswirtschaftlich ausgerichtete Gebilde diese Expansionschance nutzen. Dagegen läßt sie sich kaum mit der förderungswirtschaftlichen Zwecksetzung einer Vereinigung koordinieren, deren potentielle Mitglieder mit den gegenwärtigen auf bestimmten lokalen Märkten konkurrieren (Geschäftsbereichsklausel!).

Allerdings bestehen in der Auslegung der konkreten Konsequenzen des Förderungsprinzips häufig zwischen der Geschäftsführung und den Mitgliedern einer TEV gewisse Differenzen. Während von Seiten der Geschäftsführung die Meinung vertreten wird, der oft nicht unerhebliche Kapitalbedarf der TEV mache es erforderlich, daß die Gesellschaft Überschüsse erziele und daß diese nicht am Ende des Geschäftsjahres zurückvergütet werden dürfen, haben letztere häufig großes Interesse an niedrigeren Einkaufspreisen für ihre Waren und baldige Ausschüttung der Überschüsse, die ihre TEV erzielt hat.

1/ Nach mündlicher Mitteilung mehrerer TEV-Geschäftsführer an den Verfasser

2/ Vergl., S. 16

3/ Anm.: Nach einer Umfrage der "Textil-Wirtschaft" vom 11.2.60, S.2, halten 40% von befragten mittelständischen Textileinzelhändlern den Zusammenschluß zu gemeinsamem Einkauf für unerlässlich; demgegenüber repräsentieren die 5.500 Mitglieder von TEVEN (1958) weniger als 7% der Detaillisten ihrer Branche (lt. Band 219 der Statistik der Bundesrepublik Deutschland: "Die Umsätze der Umsatzsteuerpflichtigen und deren Besteuerung 1957", Stuttgart-Mainz 1959, S.32, gab es 1957 insgesamt 79.752 Einzelhändler mit Textilien und Bekleidung (ohne Schuhe und Kürschnerwaren) in der Bundesrepublik Deutschland)

Die Meinung des Vorstandes stützt sich auf der Ansicht, daß die Mitgliederförderung umso besser erreicht werden kann, je größer und kapitalstärker die Einkaufsvereinigung sei. Auf der anderen Seite ist das Mitglied aber nur ungern bereit, auf kurzfristig erkennbare Vorteile als Folge seiner Zugehörigkeit zu einer TEV zu verzichten. Das Problem besteht also darin, der Gemeinschaftseinrichtung einerseits eine genügend starke Eigenkapitalbasis zu schaffen, den Mitgliedern aber dennoch auch kurzfristig Vorteile durch die TEV zukommen zu lassen.

Häufig werden zwischen der langfristigen Betrachtungsweise der Geschäftsführung und der kurzfristigen der Mitglieder Kompromisse geschlossen, indem der Gesellschaft ein Teil der Überschüsse durch Zuführung zu den Rücklagen oder durch Erhöhung der Genossenschafts- bzw. Gesellschaftsanteile erhalten bleibt, während die Wünsche der Mitglieder in Form einer Warenrückvergütung befriedigt werden^{1/}.

Gerade in diesem Fragen zeigt sich der Einfluß von Geschäftsführung und Mitgliedern auf die Struktur jeder Gesellschaft. Ihre rechtliche und soziologische Stellung innerhalb der TEVen soll im folgenden untersucht werden.

3) Die Stellung der Gesellschaftsorgane im Gefüge der Textileinkaufsvereinigungen.

a) Die Rechtsstellung der Gesellschaftsorgane

Die gesellschaftsrechtlichen Vorschriften und in ihrem Rahmen die Satzungen bzw. Gesellschaftsverträge der einzelnen Vereinigungen regeln die Rechte und Pflichten der einzelnen Organe jeder Gesellschaft.

Die Darstellung der Rechtsverhältnisse ist in dieser ökonomischen Arbeit nur insofern interessant, als Gesellschaftsverträge u.E. besonders geeignet sind, die ursprünglichen - bei

^{1/} Anm.: Über die speziellen Verhältnisse bei den TEVen vergleiche S.115

der Firmengründung gewünschten - soziologisch gegebenen Kompetenzen der Gesellschaftsorgane widerzuspiegeln, und Satzungsänderungen effektive Verschiebungen bestimmter Vollmachten zu Gunsten des einen oder anderen Gesellschaftsorgans aufzeigen. Eine Gegenüberstellung mit den heute existenten soziologischen Verhältnissen innerhalb der einzelnen TEVen soll dazu beitragen, Entwicklungstendenzen anzudeuten.

a 1) Geschäftsführung und Vertretungsbefugnis sind in allen deutschen Textileinkaufsvereinigungen einem oder mehreren hauptamtlichen, besoldeten Vorstandsmitgliedern übertragen.

Der durch das Genossenschaftsgesetz (§ 24 Abs. 2) den eingetragenen Genossenschaften zwingend vorgeschriebene "Grundsatz der Gesamtgeschäftsführung"^{1/} und das "Kollektivvertretungsprinzip"^{2/}, sind bei den Nichtgenossenschaften nicht so streng festgelegt, vielmehr können diese Gesellschaften auf Grund ihrer Gesellschaftsverträge auch durch einen Geschäftsführer vertreten werden. Mit einer Ausnahme haben aber alle deutschen TEVen mehrere Vorstandsmitglieder, die zum Teil neben dem hauptamtlichen Geschäftsführer nur ehrenamtlich tätig sind^{3/}; jedoch kann, bis auf eine eingetragene Genossenschaft, jede der Gesellschaften durch ihre hauptamtlichen Geschäftsführer allein vertreten werden, ohne daß eines der ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder gegenzeichnet.

Der Verfasser befragte die einzelnen TEVen über die Rechte des Vorstandes. Von den 14 Einkaufsvereinigungen der "retailer-eigenen" Gruppe beantworteten neun die diesbezüglich an sie ge-

1/ Paulick, Heinz: "Das Recht der eingetragenen Genossenschaft", Karlsruhe 1956, S. 220

2/ Vergl.: ebenda, S. 218

3/ Siehe Handbuch der Textileinkaufsverbände, 3. Auflage, Stuttgart 1958

richtete Frage. Während drei Genossenschaften keine über die gesetzlichen Bestimmungen hinausgehenden Beschränkungen der Geschäftsführung vorsehen, können die Vorstände der sechs anderen antwortenden TEVen bestimmte Rechtsgeschäfte nur mit Zustimmung des Aufsichtsrates vornehmen. Dazu gehören beispielsweise^{1/}: "Investitionen über DM 3.000,--, Aufnahme fremder Gelder, Anlage von Geldern, Ausschließung von Mitgliedern, Aufnahme von Mitgliedern, Abschluß von außerhalb des Geschäftsbetriebes liegenden Verträgen, insbesondere über Erwerb, Belastung und Veräußerung von Grundstücken und Gebäuden, Abschluß von Miet- und Pachtverträgen für längere Dauer als 1 Jahr, Errichtung und Auflösung von Zweigniederlassungen, Beteiligung an anderen Unternehmen und zur Aufhebung solcher Beteiligung, Ausdehnung oder Beschränkung des Geschäftsbetriebes, Gestaltung des Warensortiments, Festsetzung der allgemeinen Geschäftsbedingungen und der Verkaufspreise der Waren, Anstellung von Angestellten in gehobener Stellung und Regelung ihrer Besoldung, die Festsetzung von Konventionalstrafen bis zur Höhe von DM 2.000,-- bei groben Verstößen gegen die Bestimmungen der Satzung". Die Ausführungen und die angeführten Beispiele zeigen, daß die rechtlichen Vollmachten des Vorstandes in den einzelnen TEVen durchaus verschieden sind. Daraus einen für alle "retailer owned enterprises" der Textilbranche gültigen Schluß zu ziehen, erscheint uns wegen der Individualität der Vereinigungen nicht möglich. Der Bereich der rechtlich fundierten Kompetenzen des Vorstandes reicht in den verschiedenen TEVen von - nur durch das Gesetz begrenzter - nahezu völliger Freiheit bis zu starken Einschränkungen durch die Satzungen bzw. Gesellschaftsverträge. Wieweit diese Bestimmungen in der Praxis beachtet werden, wird an anderer Stelle zu erörtern sein^{2/}.

1/ Auszüge aus Satzungen, Gesellschaftsverträgen und Antworten auf die Befragung des Verfassers

2/ Siehe S. 109 ff

a 2) Alle TEVen dieser Gruppe haben einen Aufsichtsrat, dessen Mitglieder sich aus den Reihen angeschlossenen Detailhändlern rekrutieren^{1/}. Seine Rechtsstellung ist in den einzelnen Gesellschaften satzungs- bzw. vertragsmäßig sehr unterschiedlich. Die ihm kraft Gesetzes zugeschriebene Aufgabe, die Geschäftsführung zu kontrollieren, ist in einer Reihe von TEVen mehr oder weniger stark ausgedehnt. Die oben^{2/} aufgeführten Beispiele zeigen, daß Einschränkungen der Entscheidungsfreiheit des Vorstandes meist zugunsten des Aufsichtsrates vorgenommen werden.

Gemeinsam ist allen TEVen, daß dem Aufsichtsrat die Vertretung der Gesellschaft bei Rechtsgeschäften mit dem Vorstand, insbesondere beim Anstellungsvertrag, zusteht. Dieses Recht des Aufsichtsrates besteht auch in den großen Genossenschaften des Textileinzelhandels mit mehr als zwei Vorstandsmitgliedern, obwohl nach dem Genossenschaftsgesetz, wenn die Satzung das ausdrücklich bestimmt, zwei Vorstandsmitglieder die Genossenschaft rechtskräftig, auch gegen den Restvorstand, vertreten könnten. Ebenso wenig wie für den Vorstand kann jedoch ein für die untersuchten TEVen "typischer Kompetenzbereich" des Aufsichtsrates abgesteckt werden, da die Besonderheiten jeder dieser Vereinigungen die Gemeinsamkeiten bei weitem überwiegen. Die Tatsache, daß nur "Mitglieder-Kunden" in dieses Gremium gewählt werden können, trägt dem genossenschaftlichen Gedanken der "Selbstverwaltung" auch in den Gesellschaften Rechnung, die nicht eingetragene Genossenschaften sind.

a 3) Neben Vorstand und Aufsichtsrat stehen den Mitgliedern aller TEVen Rechte zu, die sie auf der General- bzw. Gesellschafterversammlung wahrnehmen können. Diese Rechte sind in den untersuchten TEVen im wesentlichen unabhängig von der Rechtsform der Gesellschaften. Erwähnenswert ist vor allem, daß die "Beschlußfassung über die Abrechnung der erhobenen Un-

^{1/} Anm.: Mit Ausnahme der auf Grund des Betriebsverfassungsgesetzes notwendigen Arbeitnehmervertreter

^{2/} Siehe S. 105

kostenanteile"^{1/} als ein typisches Mitgliederrecht der eingetragenen Genossenschaft auch von den in anderer Rechtsform existierenden TEVen den Gesellschaftern zugestanden wird.

Wesentlich ist an der Rechtsstellung der Mitgliederversammlung jeder dieser TEVen, daß die letzteren gegenüber dem Vorstand ein überragendes Gewicht der Stimmen und dadurch theoretisch als Gruppe die Möglichkeit hat, die Geschäftspolitik der Gesellschaft zu bestimmen^{2/}.

Wie für die Kompetenzen des Vorstandes und des Aufsichtsrats ist auch hinsichtlich der Rechte der Mitglieder, soweit sie über die gesetzlichen Mindestrechte hinausgehen, in den einzelnen Vereinigungen keine "typische" Regelung anzutreffen.

Seitens der Vorstandsmitglieder bestehen naturgemäß immer Bestrebungen, diese Rechte zu ihren Gunsten einzuschränken. So schreibt z.B. Schreiterer^{3/}: "Vor allem sollten sich die Vorstände eine größere Entscheidungsbefugnis und ebenso eine größere Selbständigkeit gegenüber den Mitgliedsfirmen sichern". Seinen Standpunkt begründet er mit der dann bestehenden Möglichkeit der besseren Ausnutzung ökonomischer Vorteile.

Eine solche Stärkung der rechtlichen Position des Vorstandes innerhalb der TEV kann jedoch nur auf dem Wege der Satzungsänderung, also nur mit dem Willen der Mitglieder geschehen. Obwohl eine Satzungsänderung einer qualifizierten Mehrheit der Stimmen bedarf^{4/}, sind dem Verfasser zwei Fälle bekannt, in denen die Satzungen von Textileinkaufsgenossenschaften zu Gunsten von Vorstand und Aufsichtsrat in den letzten Jahren wesentlich geändert wurden. In einem Fall begab sich die Mitgliederversammlung des Rechtes, den Gewinn oder Verlust fest-

1/ Anm.: Zitiert aus dem Gesellschaftsvertrag einer in Form der GmbH. geführten TEV

2/ Anm.: Für die sonstigen Personengesellschaften, GmbH und Aktiengesellschaften kann dagegen als typisch angesehen werden, daß die Hauptbeteiligten Mitglieder des Vorstandes oder des Aufsichtsrates sind, und deshalb auch auf Grund ihres überragenden Stimmengewichts die Geschäftspolitik bestimmen

3/ Schreiterer, Gerhard (IV): "Rationalisierungsprobleme der Warengenossenschaften", Sonderdruck aus der Zeitschrift "Rationalisierung", 10. Jahrg., 1959, Heft 2, S.30

4/ Siehe: § 16 Gen.Ges., § 53 GmbH-Gesetz und § 146 Akt.Ges.

zustellen. Begründet wurde diese wesentliche Änderung mit dem Hinweis, daß allein Vorstand und Aufsichtsrat den dazu nötigen Einblick in "die inneren Verhältnisse" der Genossenschaft haben. Der zweite Fall betrifft eine Satzungsänderung über die Auflösung und Liquidation der Genossenschaft. Es wurde folgender Abschnitt von der Generalversammlung in die Satzung aufgenommen: "Die Liquidation erfolgt nach Maßgabe des Gesetzes. Für die Verteilung des Genossenschaftsvermögens ist das Gesetz mit der Abweichung maßgebend, daß Überschüsse, welche sich über den Gesamtbetrag der Geschäftsguthaben hinaus ergeben, zu Wohlfahrtszwecken verwandt werden"^{1/}.

Die in der ökonomischen Realität nicht selten anzutreffende Tendenz zur "Geschäftsführergenossenschaft" i.S. von Draheim^{2/} hat hier bereits Einfluß auf die innere Rechtsgestaltung der Genossenschaften gewonnen. Beide Beschlüsse können als Schritte auf dem Wege zur Genossenschaftsunternehmung und zur "ökonomischen Autonomie"^{3/} angesehen werden. Die Satzungsbestimmung über die Verwendung der Überschüsse bei der Liquidation zu Wohlfahrtszwecken bedeutet für die Mitglieder sogar eine Preisgabe des Eigentums an sämtlichen offenen und verdeckten Reserven der Genossenschaft.

Diese Beispiele sind nicht unbedingt zu verallgemeinern, vor allem fanden Verschiebungen der tatsächlichen Machtverhältnisse innerhalb der TEVen - soweit bekannt - nur in diesen Ausnahmefällen ihre rechtliche Fundierung in den Satzungen der Einkaufsvereinigungen. Die effektive Machtstellung der Gesellschaftsorgane wird im folgenden zu erörtern sein.

b) Die tatsächliche Machtstellung der Gesellschaftsorgane

Die rechtliche Stellung der einzelnen Gesellschaftsorgane - wie sie in Gesetzen, Satzung und Gesellschaftsverträgen festgelegt ist - entspricht nicht notwendig ihrer wirklichen Bedeu-

1/ Anm.: Aus der Satzung der betreffenden TEV

2/ Vergl.: Draheim, Georg, a.a.O., S. 82

3/ Ohm, Hans (I): "Die ökonomische Theorie der Genossenschaft als Ausgangsbasis für ihre Abgrenzung von den Kartellen" in Z.g.Gen.W. 1952, Band II, S. 277

tung in den einzelnen Gesellschaften. Inwieweit die "Gewichte" sich innerhalb der hier untersuchten TEVen in Wirklichkeit zu Gunsten des einen oder anderen Gesellschaftsorgans verlagert haben, kann nicht exakt festgestellt werden, da hierüber keine umfassenden Angaben zu erhalten waren. Die Untersuchung muß sich deshalb in diesem Abschnitt mehr oder weniger auf zufällige Indizien stützen^{1/}.

b 1) Die tatsächliche Machtstellung des Vorstandes

Wie noch zu zeigen sein wird, handelt es sich bei den deutschen TEVen im Vergleich zu anderen auf der Großhandelsstufe des Textilmarktes existierenden Wirtschaftseinheiten zumindest um mittelgroße Gebilde. Diese Tatsache kann als Ursache dafür angesehen werden, daß die TEVen von "Managern" geführt werden, die ebensogut mit der Leitung nichtgenossenschaftlicher Großhandelsbetriebe gleicher Größe und Branche betraut werden könnten. Ziel ihrer Arbeit ist in erster Linie die wirtschaftliche Festigung der ihnen anvertrauten Unternehmen, an deren Umsatz sie in aller Regel beteiligt sind. Der Erfolg ihrer Tätigkeit ist auf Grund der rechtlichen und vor allem der ökonomischen Verbundenheit (Beschränkung auf das Mitgliedergeschäft) zwischen Zentrale und Einzelhändlern aber weitgehend von der wirtschaftlichen Stärke der Mitgliederbetriebe und deren Einstellung zur Gemeinschaftseinrichtung abhängig. Deshalb muß die Arbeit des Vorstandes immer auch gleichzeitig auf die Förderung der Anschlußkunden ausgerichtet sein. Die Abhängigkeit des Vorstandes von den Mitgliedern, die rein rechtlich in allen diesen Vereinigungen gegeben ist, kommt erst in dem Augenblick zur Geltung, in dem ein überwiegender Teil der Mitglieder mit der Geschäftspolitik des Vorstandes unzufrieden wird und bereit und in der Lage ist, diese Unzufriedenheit auch auf der Generalversammlung zum Ausdruck zu bringen und zu begründen. Gewöhnlich sind deutsche Genossenschaften "höchst selbst-

1/ Es wurden zum Teil auch Eindrücke verwertet, die der Verfasser in persönlichen Gesprächen mit Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern und Anschlußkunden von TEVen gewonnen hat.

ständige Gebilde mit völliger wirtschaftlicher Dispositionsfreiheit, vor allem, wenn sie in ihrer Entwicklung über eine bestimmte Größe hinausgewachsen sind, oder von vornherein als Großbetriebe gegründet wurden... Der Druck der Konkurrenz ist zu groß, der genossenschaftliche Gemeinschaftsbetrieb muß sich daher schnell veränderten Marktsituationen anpassen können^{1/}". Die allgemeine Feststellung Tubbesings läßt sich wegen der besonderen Größenordnung der TEVen in verstärktem Maße auf diese übertragen, vor allem, seit sie dazu übergehen, nicht nur Stapelartikel, sondern in geringem Umfang auch modeabhängige Waren über Lager zu führen. Das Lagergeschäft mit modischer Ware ist gegenüber dem mit Massenartikeln oder im Vergleich zu den anderen Geschäftsarten mit besonderen Risiken für die TEVen verbunden (Absatz- und Wertminderungsrisiko); diese Risiken zu übernehmen, sind nur weitgehend selbständig arbeitende Geschäftsführungen bereit, vor allem dann, wenn sie an der Expansion "ihrer" TEVen stark interessiert sind. Die Übernahme und erst recht die Ausdehnung des Lagergeschäftes ist daher gewöhnlich einer besonders "aktiven" Geschäftsführung zuzuschreiben. Die Aktivität dieser Vorstandsmitglieder verlangt aber gleichzeitig Dispositionsfreiheit und Selbständigkeit, da die erfolgreiche Verwirklichung unternehmerischer Initiative keine zeitraubenden Rückfragen beim Aufsichtsrat oder sonstigen Gremien zuläßt. Der Drang zu noch größerer Autonomie seitens der leitenden Vorstandsmitglieder, der aus der Sicht des Vorstandes eine sehr stichhaltige Begründung in der Möglichkeit der besseren Ausnutzung der Marktchancen findet, strebt vielfach auch nach rechtlicher Fundierung in Satzungen bzw. Gesellschaftsverträgen, die dem Vorstand zusammen mit dem Aufsichtsrat die alleinige Entscheidungsbefugnis nicht nur in Fragen des laufenden Geschäftsbetriebs, sondern beispielsweise auch in der Bilanz- und Investitionspolitik geben können^{2/}. Dabei versucht die Geschäftsführung zunächst immer in Übereinstimmung mit einem kleinen Kreis von Mitgliedern zu handeln, der den Standpunkt des Vorstandes auf den Generalversammlungen ver-

1/ Tubbesing, Günter: " Selbstfinanzierung bei hilfswirtschaftlichen Genossenschaften", Göttingen 1958, S. 42

2/ Vergl. die auf S.107/8 angeführten Fälle

tritt und der ihr auch das Vertrauen der übrigen Mitglieder erwirbt. Es braucht sich dabei nicht notwendig um Angehörige des Aufsichtsrates zu handeln, obwohl das meist der Fall ist. Mit dem Aufsichtsrat und einigen besonders aktiven Mitgliedern im Rücken kann ein geschickt operierender Vorstand auf einer Generalversammlung praktisch jede Forderung durchsetzen. Selbst eine Zuführung von "Gewinnen" zu den Rücklagen und die Erhöhung der Genossenschafts- bzw. Gesellschaftsanteile, die gewöhnlich nur sehr schwer zu erreichen sind, wurden in den letzten Jahren von fast allen "retailer-"eigenen TEVen in nicht unerheblichem Maße vorgenommen. Im Verhältnis zu 1955 war Ende 1957 bei acht Vereinigungen dieser Gruppe der Mitgliederbestand um 6,2 % angestiegen. Dagegen wiesen die Bilanzen um 21,2 % höhere Geschäftsgutnaben und sogar um 128,7 % höhere offene Reserven aus^{1/}.

Auch wenn diese Ausführungen die wirtschaftliche Stellung des geschäftsführenden Vorstands nur andeuten können, vermag doch die "Leistungsaktivität" ^{2/} der geschilderten Vereinigungen als ihr besonderes Merkmal herausgestellt zu werden. Allerdings ist die Stellung des Vorstandes in nicht allen fraglichen TEVen als gleich stark zu beurteilen; in allen Vereinigungen aber, in denen es ihm gelingt, die TEV zur Zufriedenheit der "aktiven" Mitglieder zu führen, kommt ihm eine Bedeutung zu, die entscheidend für die Struktur der Gesellschaft ist.

b 2) Die tatsächliche Machtstellung des Aufsichtsrates

Die Stellung des Vorstandes, die als überragend angesehen werden kann, solange die Gesellschaft in den Augen der Mitglieder gut geführt wird, muß immer im Zusammenhang mit der des Aufsichtsrates der jeweiligen Gesellschaft gesehen werden. Dabei sind die oben dargelegten Kontrollrechte, die ihm lt. Satzung und Gesetz zustehen, keineswegs ausschlaggebend für seinen wirtschaftlichen Einfluß in einer TEV. Weit größer erscheint

^{1/} Vergl. auch Handelsblatt vom 15. September 1959 Nr. 152, S.6

^{2/} Seraphim, Hans-Jürgen (III): "Wie muß eine wirklichkeitsnahe Theorie das Wesen der Genossenschaft erfassen?" In Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 8 1958 Heft 1/2, S.63/

seine Bedeutung in der Zusammenarbeit mit dem Vorstand in den Fragen, die die Geschäftspolitik jeder einzelnen Gesellschaft betreffen. Beispielsweise kann die Aufnahme neuer - bisher nicht geführter - Waren in das Lagersortiment der TEV oder die Übernahme umfangreicher und intensiver Beratung und Betreuung der Mitglieder durch die Einkaufsvereinigung in der Regel nur nach Rücksprache mit dem Aufsichtsrat erfolgen. Dabei hängt es jedoch zum überwiegenden Teil von der Persönlichkeit jedes Aufsichtsratsmitgliedes ab, welchen Einfluß er auf die wirtschaftliche Gestaltung der Vereinigung ausübt. Die Gefahr, daß er dem Vorstand nicht gewachsen ist, besteht aber immer.

Die Erfahrungen des Verfassers gehen dahin, daß Mitglieder, die einmal zum Aufsichtsrat einer TEV gehören, diesen Posten sehr lange - entweder bis zum Tode oder bis zur Invalidität - einnehmen. Der Westdeutsche Einkaufsverband, Wuppertal, beispielsweise, hatte 1958 noch zwei Aufsichtsratsmitglieder, die bereits 1937 diese Posten bekleideten. Von fünf Angehörigen des Aufsichtsrates der Bayritex, München, nahmen vier von 1951 bis heute diese Aufgaben wahr, bei der Deutschen Einkaufsgenossenschaft, Neuß, blieben in derselben Zeit drei von fünf Aufsichtsratsposten unverändert besetzt. Wieweit das Bestehen dieses Gremiums in den einzelnen TEVen Einfluß auf die Geschäftsführung ausübt, läßt sich nicht generell feststellen. Man dürfte jedoch in der Annahme nicht fehlgehen, daß die Existenz eines "aktiven" Aufsichtsrates die Interessen der "Mitglieder-Kunden", zu denen die Aufsichtsratsmitglieder immer gehören, wenigstens in einem bestimmten Rahmen stützt.

b 3) Die tatsächliche Machtstellung der Mitgliederversammlung

Zwei Möglichkeiten haben die Mitglieder der hier untersuchten TEVen, auf ihre Gemeinschaftseinrichtung Einfluß zu nehmen: Sie können einerseits ihre Mitgliedsrechte auf der Generalversammlung wahrnehmen, andererseits ihre Einstellung zur Genossenschaft durch mehr oder weniger große Inanspruchnahme der ihnen von den TEVen angebotenen Waren und Dienstleistungen

dokumentieren. Für die untersuchten Verhältnisse läßt sich folgendes feststellen: Obwohl der Kreis der Mitglieder sich ausschließlich aus Kaufleuten zusammensetzt, die zum größten Teil als Leiter mindestens mittelgroßer Textileinzelhandlungen tätig sind und denen man deshalb ein gewisses Verständnis für ihre wirtschaftlichen Belange zuzugestehen geneigt ist, macht die von Draheim^{1/} als "internationale Erscheinung" bezeichnete "Mitglieder-Apathie" auch bei den deutschen TEVen keine Ausnahme. Der Besuch der Generalversammlungen ist in den meisten Vereinigungen als "schwach" zu bezeichnen. Ausnahmen sind Vereinigungen, in denen 50 - 60 % der Stimmberechtigten die Generalversammlungen besuchen; sie können den Gesamteindruck nicht ändern. Dem Verfasser sind Fälle bekannt, in denen 16,4 % der Mitglieder einer Genossenschaft die Erhöhung der Geschäftsanteile um 25 % beschlossen, und in einem anderen Falle gaben 18,7 % der Mitglieder einer Genossenschaft eine völlig neue Satzung, obwohl der geplante Beschluß ordnungsgemäß in der Tagesordnung angekündigt worden war. Diese Beschlufassung über die neue Satzung^{2/} ist auch insofern noch bemerkenswert, als den Mitgliedern kein schriftlicher Satzungsentwurf vorlag, sondern Paragraph für Paragraph vom Geschäftsführer vorgelesen und von der Generalversammlung gebilligt wurde. Es wurden kaum Einwände erhoben, und in weniger als einer Stunde hatte die Genossenschaft eine neue Satzung.

Diese Einzelfälle können und sollen nicht als typisch für die deutschen TEVen hingestellt werden, sie sollen nur das Ausmaß der möglichen "Apathie" andeuten.

Die durchschnittliche Beteiligung der Mitglieder an den General- bzw. Gesellschafterversammlungen lag in den letzten Jahren zwischen 30 und 40 %; nach Aussagen verschiedener Geschäftsführer von TEVen "sind es immer dieselben, die teilnehmen". Unter den anwesenden Gesellschaftern ist häufig auch ein "Führungskreis"^{3/} festzustellen, der sich in der Regel aus An-

1/ Vergl. Draheim: a.a.O., S. 38

2/ Der Verfasser hatte Gelegenheit, an dieser Generalversammlung teilzunehmen

3/ i.S. von Draheim, a.a.O., S. 38

gehörigen des Aufsichtsrates oder sonstiger Gremien oder TEV rekrutiert. Beispielsweise haben einige TEVEN einen sogenannten "Beirat", dessen Aufgabe es ist, "den Vorstand bei der Erfüllung der Aufgaben zu unterstützen, die der Genossenschaft gestellt sind"^{1/}. Als Hauptfunktion dieses Beirats wird die Beratung der Geschäftsführung bei den saisonalen Großaufträgen der Genossenschaft an die vorgelagerte Industrie angegeben. Der Einfluß dieses Beirats auf das Warensortiment der TEV dürfte dabei nicht unerheblich sein; die Entscheidungsbefugnis liegt jedoch letztlich immer bei der Geschäftsführung der Einkaufsvereinigung.

Daß jedoch den Mitgliedern - wenn auch nur durch eine Minderheit vertreten - ein Einfluß auf die Bilanzpolitik der Genossenschaft nicht gänzlich abzusprechen ist, mag daraus ersichtlich sein, daß es der Geschäftsführung in den meisten Fällen nicht gelingt, hohe Überschüsse ausschließlich in die Rücklage zu bringen, und sie damit dem Einfluß des einzelnen Mitglieds zu entziehen, obwohl die Bereitstellung von FinanzierungsmitteIn mit guten Gründen von der Geschäftsleitung gefordert wird. Das ist vor allem bei Sortiments- und Umsatzausweitung und geplanten Investitionen der Fall, die naturgemäß die Liquidität jedes Betriebes stark anspannen. Die Ausschüttung sämtlicher Überschüsse wäre daher liquiditätsmäßig nicht durchführbar, wenn die Kreditgrenze für Bankkredite erreicht ist.

Die von den TEVEN nach dem 2. Weltkrieg vorgenommenen Sortiments- und Funktionsausweitungen haben die Frage nach der Finanzierung dieser Projekte in jeder TEV akut werden lassen. Der Vorstand strebt Selbständigkeit der Genossenschaft und deshalb hohe Selbstfinanzierung durch die Einkaufsvereinigung selbst (nicht durch die Mitglieder direkt) an; die Mitglieder sind häufig nicht dazu bereit, dem gemeinsamen Betrieb auf ihre Kosten immer größere Autonomie zu gewähren^{2/}, und auch nicht, ihre Geschäftsanteile zu erhöhen^{3/}.

1/ Zitiert aus der Satzung einer Textileinkaufsgenossenschaft

2/ Anm.: Wie das durch hohe Rücklagenbildung praktisch geschieht

3/ Anm.: Wegen der damit verbundenen höheren Haftung und weil die Geschäftsanteile nicht verzinst werden

Als Ausweg und Kompromiß wurden daher den TEVen von den Mitgliedern Darlehn zur Verfügung gestellt oder Warenrückvergütungen als Darlehn der Gesellschaft gegen angemessene Verzinsung belassen. In wie hohem Maße von dieser Regelung Gebrauch gemacht wurde, zeigen die zur Verfügung stehenden Bilanzen von 10^{1/} genossenschaftlich strukturierten TEVen mit insgesamt DM 9.120.000,-- Gesellschaftskapital. Von diesen zehn Gesellschaften weisen mit Bilanzstichtag im Jahre 1955 neun Gesellschaften Mitgliederdarlehn in Höhe von insgesamt DM 6.290.000,-- in ihren Bilanzen, das sind 68,6 % der Gesellschaftsanteile, aus^{2/}. In drei dieser Gesellschaften stehen die Mitgliederdarlehn höher zu Buch als die Geschäftsanteile.

Diese Zahlen zeigen einmal die gegensätzlichen Interessen zwischen Gemeinschaftseinrichtung und dem einzelnen Mitglied, und zum anderen, daß auch die Interessen der Mitglieder nicht ganz unbeachtet bleiben^{3/}.

Zu beachten bleibt, daß auch diese Regelungen von einer Minderheit von Mitgliedern auf den Generalversammlungen für alle getroffen wurden. Der allen Mitgliedern auf Grund von Gesetz und Satzung zustehende Einfluß bleibt - im Gegensatz zur Geschäftsführung - von den meisten von ihnen ungenutzt, sei es, weil diese mit der Geschäftsführung zufrieden sind, oder weil sie sich diesen Problemen nicht gewachsen fühlen, oder weil sie zu weit von der TEV entfernt wohnen^{4/}. Die Gründe dafür können nicht generell festgelegt werden.

1/ Anm.: Die Bilanzen von 4 genossenschaftlich strukturierten TEVen waren nicht erhältlich

2/ Anm.: Die Bilanzen mit Bilanzstichtag 1956 und 1957 lagen von 8 dieser Gesellschaften vor. Sie weisen im einzelnen aus:

	1956	1957
Gesellschaftskapital	7.482.000,--	8.755.000,--
Mitgliederdarlehn	6.404.000,--	6.424.000,--
Mitgliederdarlehn in % vom Gesellschaftskapital	86,8 %	73,4 %

3/ Anm.: Das Problem der Rücklagenbildung ist kein spezielles Problem der TEVen, sondern hat generelle Bedeutung für alle Genossenschaften. Es wird deshalb nicht näher darauf eingegangen

4/ Anm.: Über die Entfernungen der Standorte der Mitglieder von den TEVen vergl. Abschn. E I 4 d

Die andere Möglichkeit der Mitglieder genossenschaftlich strukturierter TEVen, den Gemeinschaftsbetrieb zu beeinflussen, haben diese durch ihre "Kunden-Stellung". Auf diesen Punkt soll hier nicht näher eingegangen werden, da er bei den TEVen, die nicht genossenschaftlich orientiert sind, eingehend behandelt wird^{1/}.

Nur soviel sei an dieser Stelle angedeutet, daß zwischen TEV und Mitglied ein ausgesprochenes Kundenverhältnis besteht; der Einzelhändler ist keinesfalls bereit, der Genossenschaft auch im Einzelfall höhere Preise zu zahlen als einem Dritten. Der Einfluß des Einzelnen ist nicht sehr hoch zu bewerten. Bei einem durchschnittlichen Mitgliederbestand von 222 sind die Anschlußkunden jeder für sich ein zu geringer Faktor in dem ganzen Gefüge einer TEV.

Als typisch für Mitgliederstellung und -verhalten in der hier analysierten Gruppe kann zusammenfassend festgestellt werden: Die "Masse" der Mitglieder übt keinen die Struktur der Vereinigung bestimmenden Einfluß aus, sie steht der Geschäftspolitik der TEV "apathisch" gegenüber. Hinsichtlich ihrer Mitgliederstellung sind sie als "passiv" zu bezeichnen; das bedeutet jedoch nicht unbedingt, eine geringe Intensität des Geschäftsverkehrs, der sich nach rein rationalen Gesichtspunkten abwickelt^{2/}.

Eine Minderheit von Gliedwirtschaften beteiligt sich "aktiv" am Leben der Gesellschaft. Aus dieser Minderheit hat sich in den meisten Vereinigungen ein Führungskreis herausgeschält, der die Abstimmung der Betriebspolitik innerhalb der TEV zwischen Vorstands- und Mitgliederinteressen vornimmt; das Übergewicht des Vorstandes kann dadurch meistens nicht ganz ausgeglichen werden.

1/ Vergl. S. 145 ff

2/ Vergl. Seraphim (II), a.a.O., S. 64

4) Die Größe der Textileinkaufsvereinigungen und ihrer Mitgliederbetriebe

Nach den mehr auf gesellschaftsrechtlichem und soziologischem Gebiet liegenden Merkmalen sollen im folgenden die quantitativ faßbaren Faktoren der "retailer owned enterprises" der Textilbranche das Strukturbild abrunden.

a) Anzahl der Mitglieder und die Umsätze der Textileinkaufsvereinigungen.

Von den hier untersuchten Einkaufsvereinigungen hatten 1958 dreizehn Zusammenschlüsse folgende Mitgliederzahlen^{1/}:

1	17
1	105
1	170
1	200
1	205
1	210
1	220
1	220
1	228
1	300
1	324
1	328
<u>1</u>	<u>354</u>
<u>13</u>	<u>2.881</u>

Danach ergaben sich 1958 im Durchschnitt 222 Anschlußkunden pro TEV; läßt man die Vereinigung mit 17 Mitgliedern unberücksichtigt - sie bezeichnet sich selbst als "freundschaftlichen Zusammenschluß" -, steigt der durchschnittliche Mitgliederbestand auf 239. Das Schwergewicht der Anzahl der Anschlußkunden liegt bei sechs Vereinigungen zwischen 200 und 228 Einzelhändlern, vier Zusammenschlüsse über 300 Mitgliedern verschieben jedoch das arithmetische Mittel nach oben.

^{1/} Anm.: Zusammengestellt nach dem Handbuch 1958, a.a.O., ergänzt um persönliche Befragungen des Verfassers. Über eine TEV liegen keine Angaben vor.

Im Verhältnis zu anderen Branchen haben die TEVEN nur wenige Mitglieder. So belief sich 1958 beispielsweise der durchschnittliche Mitgliederbestand der Genossenschaften

des Schuheinzelhandels auf	538,
des Einzelhandels "mit sonstigen Artikeln" auf	358,
der Drogisten auf	401,
der Apotheker auf	252.

Geringere oder ähnlich hohe Mitgliederzahlen wie bei den TEVEN ergeben sich lediglich für die Genossenschaften

des Einzelhandels mit Bürobedarfsartikeln	193
des Einzelhandels mit Eisenwaren, Hausrat, Glas und Keramik	209 und
des Einzelhandels mit Lebensmitteln: Edeka	170
Rewe	100 ^{1/}

Über die Umsätze der TEVEN selbst sagen die Mitgliederzahlen nicht unbedingt etwas aus; allerdings können drei der vier Vereinigungen mit mehr als 300 Anschlußkunden zu den "großen" TEVEN gezählt werden.

Auch im Branchenvergleich weist das Verhältnis der Anzahl der Mitglieder zu den Umsätzen der Einkaufsgenossenschaften keinen erkennbaren Zusammenhang auf. Das ergibt sich aus der Gegenüberstellung der folgenden Tabelle mit den oben angeführten Mitgliederzahlen:

1/ Anm.: Die Zahlen sind entnommen dem "Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes für 1958", Bonn 1959, S. 134; für die Einkaufsgenossenschaften des Textilwareneinzelhandels ist im Jahrbuch ein durchschnittlicher Mitgliederbestand von 205 angegeben. Dabei sind jedoch die nicht in der Rechtsform der GmbH. existierenden TEVEN nicht berücksichtigt.

Tabelle 7 ^{1/}

Durchschnittsumsätze in Tsd DM je Genossenschaft des Einzelhandels mit:

Jahr	Textilien	Hausrat	Lebensmittel (Edeka, Rewe)	Tabak	Drogen
1950	3.410	8.500	2.200	1.700	2.150
1951	7.100	6.500	3.130	2.500	3.600
1952	4.300	5.000	3.410	2.450	2.700
1953	6.150	6.500	3.800	2.514	3.500
1954	8.580	6.180	4.530	2.230	4.490
1955	14.700	13.100	5.350	2.400	4.490
1956	23.000	22.000	6.300	2.700	6.200
1957	26.000	30.000	6.701	3.497	6.760
1958	27.100	32.000	7.200	3.000	7.750

Danach lagen die Genossenschaften der Drogisten trotz verhältnismäßig hoher Mitgliederzahlen (401) umsatzmäßig weit hinter denen des Einzelhandels mit Textilien und Hausrat etc. zurück. Ähnliche Verhältnisse finden sich bei den Zusammenschlüssen der Apotheker, die bei durchschnittlich 252 Mitgliedern 1958 DM 5.500.000,-- pro Genossenschaft umsetzten^{2/}. Generell kann festgestellt werden, daß die Genossenschaften des Textil- und Hausratseinzelhandels dem Umsatz nach die Zusammenschlüsse der anderen Branchen in den letzten Jahren (1956 bis 1958) um etwa das Vierfache übertroffen haben^{3/}. Diese TEVen sind also im Verhältnis zu den durchschnittlichen Umsätzen der Genossenschaften verschiedener Einzelhandelsbranchen eindeutig als "Großgenossenschaften" zu bezeichnen, wenn auch nicht verkannt wird, daß eine oder wenige Genossenschaften durch außergewöhnlich hohe Umsätze das Umsatzniveau der Gruppe erheblich nach oben verschoben haben. Insgesamt gese-

^{1/} Anm.: Zusammengestellt aus den Jahrbüchern des Deutschen Genossenschaftsverbandes für 1954, 1955, 1956, 1957 und 1958, S. 58, S. 50, S. 65, S. 71 und S. 84

^{2/} Vergl.: Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes für 1958, Bonn 1959, S. 134 und S. 84

^{3/} Anm.: Der Vergleich betrifft nur die eingetragenen Genossenschaften, da über die nicht in dieser Rechtsform existierenden TEVen und sonstigen Einkaufsvereinigungen nur vereinzelt Umsatzzahlen vorliegen

hen schwanken die Umsätze der einzelnen TEVen im Jahre 1957 zwischen etwa vier^{1/} und neunzig^{2/} Mill. DM, so daß man auch bei den kleinsten unter ihnen zumindest von einer mittelgroßen Einkaufsgenossenschaft des Einzelhandels sprechen kann.

b) Anzahl der Beschäftigten als weiteres Größenkriterium

Die Genossenschaften des Textileinzelhandels zählen nicht nur umsatzmäßig zu den "großen" Einkaufsvereinigungen des Handels.

Da ihr Aufgabenkreis keineswegs auf das reine Lagergeschäft beschränkt ist, - in manchen TEVen spielt es nur eine untergeordnete Rolle-, sondern großes Gewicht auf Vermittlungs-, Strecken- und Delkrederegeschäfte sowie auf die Betreuung der Mitgliederbetriebe in allen betriebswirtschaftlichen Fragen gelegt wird, ist der Umsatz als einziges Größenmerkmal problematisch. Mit der Funktionsausweitung muß nämlich die Ausdehnung des gemeinschaftlichen Betriebes Schritt halten.

Als weiteres Kriterium der Größe wird deshalb die Anzahl der Beschäftigten herangezogen.

Auf Grund der Befragung ergab sich per 31.12.1956 bei neun TEVen eine durchschnittliche Beschäftigtenzahl von 192; in den einzelnen Gesellschaften schwankte diese Zahl zwischen 23 und 644. Von neun TEVen die diese Anfrage beantworteten, hatten fünf über 100 Beschäftigte.

Im Vergleich dazu werden folgende durchschnittlichen Beschäftigtenzahlen für 1956 von den Genossenschaften des Einzelhandels angegeben^{3/}:

1/ Anm.: Angaben auf Grund mündlicher Befragung

2/ Vergl.: Handelsblatt vom 17.2.1958, Nr.20 "Gegen Überdimensionierung im Handel"

3/ Vergl.: Jahrb. des Deutschen Genossenschaftsverbandes für 1956, Bonn 1957, Tabelle.7, S.

Für die Textileinkaufsgenossenschaften werden 131 Beschäftigte im Durchschnitt je Genossenschaft angegeben. Der Unterschied zu der vom Verfasser ermittelten durchschnittlichen Beschäftigtenzahl von 192 ergibt sich einmal aus der Tatsache, daß auch die Angaben einiger Nichtgenossenschaften verwendet wurden, und zum anderen dadurch, daß die "Einkaufsgenossenschaft für Textilwaren der ambulanten Händler eGmbH., Hettelheim/Pfalz, die in den Zahlen des Jahrbuchs enthalten sind, vom Verfasser nicht berücksichtigt wurde. Es wurden nur die Zusammenschlüsse von Textileinzelhändlern mit festem Standort untersucht.

<u>Genossenschaften des Einzelhandels</u>	<u>durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten in 1956</u>
mit: Drogen	88
Arzneimitteln	26
Hausrat, Glas, Keramik	101
Papierwaren, Zeitschriften	
Büchern	24
Schuhen	51
Tabakwaren	6
(Edeka-Genossenschaft	37
Rewe -Genossenschaft)	20

Diese Gegenüberstellung zeigt, daß die TEVen auch nach der Anzahl der Beschäftigten zu den großen Genossenschaften gerechnet werden müssen.

Umsatzhöhe und Beschäftigtenzahl mögen als Größenkriterien genügen. Im Vergleich zu den Genossenschaften der Einzelhändler aller anderen Branchen stehen die TEVen hinsichtlich der Größe weit an der Spitze.

c) Größenstruktur der Mitgliederbetriebe

Das Bild der TEVen dieses Typs wird wesentlich mitbestimmt von der Struktur ihrer Mitgliedsbetriebe.

Die Aufnahme in eine TEV wird von Bedingungen abhängig gemacht, die den Einkaufsvereinigungen eine gewisse Sicherheit für eine erfolgsversprechende Zusammenarbeit bieten. Fast alle TEVen versuchen, Mitglieder gleicher Größenordnung zu koordinieren und erwarten von ihren Anschlußkunden die Eintragung ins Handelsregister. Sogenannte "Minderbetriebe" sollen dadurch von der Mitgliedschaft bei einer TEV ausgeschlossen werden.

Von elf TEVen ^{1/}dieser Gruppe haben neun in ihren Aufnahmebedingungen ausdrücklich Mindesthausumsätze für ihre Mitglieder vorgeschrieben. Lediglich zwei dieser Vereinigungen verzichten

^{1/} Anm.: Drei der diesbezüglich angeschriebenen TEVen machten keine Angaben.

auf einen Mindestumsatz, jedoch wird von ihnen ebenfalls eine Selektion vorgenommen, die der Geschäftsführung überlassen ist ^{1/}.

Die geforderten Mindestumsätze sind bei den einzelnen Gesellschaften sehr verschieden. Eine TEV fordert lediglich 30.000,- pro Jahr, während die meisten Jahresmindestumsätze zwischen DM 200.000,- und DM 300.000,- von ihren Mitgliedern verlangen. Zwei TEVen machen DM 600.000,- bzw. DM 1.000.000,- zur Voraussetzung für die Aufnahme. Diese Aufnahmebedingungen haben der Größenstruktur der Mitgliederbetriebe das Gepräge gegeben. Die Frage des Verfassers: "Handelt es sich bei ihren Mitgliedern im wesentlichen um Kleinbetriebe bis DM 80.000,-

Mittelbetriebe bis DM 500.000,-

Großbetriebe mit mehr als DM 500.000,- Jahresumsatz?" haben zehn TEVen beantwortet ^{2/}. Diese Angaben wurden in der folgenden Tabelle ausgewertet.

Tabelle 8

TEV	Die einzelnen TEVen haben vorwiegend Mitglieder der der Umsatzgrößenklasse (Jahresumsatz)			
	bis 80.000	von 80.000 bis 500.000	von 500.000 bis 1.000.000	über 1.000.000
Nr. 1	1/3	1/3	1/3	
Nr. 2		1/1		
Nr. 3		1/1		
Nr. 4		1/1		
Nr. 5		1/1		
Nr. 6		1/2	1/2	
Nr. 7		1/2	1/2	
Nr. 8			1/1	
Nr. 9				1/1
Nr. 10				1/1

^{1/} Anm.: Der Geschäftsführer einer dieser Vereinigungen erklärte dem Verfasser, daß weniger Wert auf eine einheitliche Größe der Mitgliedsbetriebe gelegt werde als auf eine bestimmte Umsatzhöhe mit der TEV; einen Bezugszwang kennt auch diese Vereinigung nicht.

^{2/} Anm.: Vier TEVen machten keine diesbezüglichen Angaben.

^{3/} Anm.: Um das Betriebsgeheimnis zu wahren, wurden die einzelnen TEVen nicht namentlich, sondern mit Kennziffern bezeichnet.

Das Schwergewicht der Mitglieder der hier untersuchten TEVen liegt demnach eindeutig bei den Mittelbetrieben (bis 500.000,- Jahresumsatz) und den Großbetrieben (mit über 500.000,- bzw. 1.000.000,- Jahresumsatz) des Textileinzelhandels. Das wird bei einer Gegenüberstellung mit der Größenstruktur des gesamten deutschen Textileinzelhandels besonders deutlich:

Tabelle 9 1/

Umsatzgrößenklasse (Jahresumsatz) DM 1957	Anzahl der dt. Textileinzel- handlungen	Mitglieder einer <u>retailer owned enterprise</u> absolut in Prozent von der Gesamtzahl der dt. Textil- einzelhandlungen	
unter 100.000,-	61.557	222	-,4
100 - 250.000,-	10.792	858	8,-
250 - 500.000,-	4.036	922	22,8
500 - 1.000.000,-	1.934	438	22,6
über 1.000.000,-	<u>1.433</u>	<u>441</u>	<u>30,8</u>
	<u>79.752</u>	<u>2.881</u>	im Durchschnitt = <u>3,61 %</u>

Die Tabelle zeigt die Unterschiede in der Größenstruktur des gesamten deutschen Textileinzelhandels zu der der in "retailer owned enterprises" zusammengeschlossenen Detailhändler. Während der deutsche Einzelhandel mit Textilien der Anzahl der Geschäfte

- 1/ Anm.: a) Die Zahlen über Umsatzgrößenklassen des gesamten deutschen Textileinzelhandels wurden zusammengestellt lt. "Statistik der Bundesrepublik Deutschland", Band 219 "Die Umsätze der Umsatzsteuerpflichtigen und deren Besteuerung 1957", S.32 ff. Dabei wurden die Einzelhändler mit Schuhen und Kürschnerwaren eliminiert.
- b) Die Angaben über die Umsatzgrößenklassen der Mitglieder von TEVen wurden den "Textilmitteilungen" Nr. 52 vom 1.5.1958, S. 8 entnommen. Da in diesen Zahlenangaben die Mitglieder der "retailer owned enterprises" nicht getrennt aufgeführt sind, wurde für diese Tabelle mit der Annahme gearbeitet, die Größenstruktur der Mitglieder beider für diese Arbeit gebildeten Gruppen seien etwa gleich. Diese Annahme dürfte ungefähr der wirtschaftlichen Realität entsprechen.

nach von Betrieben mit weniger als DM 100.000,- Jahresumsatz beherrscht wird, ergibt sich für die Mitglieder der TEVen ein völlig anderes Bild: Detailhändler mit weniger als 100.000,- Umsatz sind gegenüber allen anderen Größenklassen absolut in der Minderheit. Das Vorherrschen der größeren Betriebe wird aber erst recht deutlich, wenn man anstelle der absoluten Zahlen die prozentualen Anteile der in diesen TEVen zusammengeschlossenen Detailhändler an der Gesamtzahl der deutschen Textileinzelhändler vergleicht. Unter diesem Aspekt ergibt sich sogar, daß auch die kleineren Einzelhändler mit Jahresumsätzen zwischen 100.000,- und 250.000,- nur relativ selten gegenüber den Großbetrieben Mitglieder von TEVen sind, und daß unter den Großbetrieben mit über 1.000.000,- Umsatz pro Jahr verhältnismäßig mehr als in allen anderen Umsatzgrößenklassen gemeinschaftlich einkaufen. Die Vorteile der Koordination des Einkaufs umsatzstarker Unternehmen, auf die bereits oben (S.33 ff) hingewiesen wurde, haben in der Größenstruktur der Mitgliederbetriebe ihren Niederschlag gefunden.

Der Umsatzindex des deutschen Textileinzelhandels ohne Waren- und Kaufhäuser und ohne Versandgeschäfte stieg von 1954 bis 1958 von 100 auf 119, der Umsatz der Mitglieder von TEVen dagegen in derselben Zeit von 100 auf 127^{1/}. Diese Zahlen spre-

1/ Die Umsatzzahlen sind entnommen:

- a) dem "Jahrbuch des deutschen Genossenschaftsverbandes für 1954", a.a.O., S. 61
- b) den "Statistischen Berichten des statistischen Bundesamtes, Wiesbaden", "Die Umsatzentwicklung des Textilwareneinzelhandels im Jahre 1955" Arb.Nr. V/23/39 - vom 3.3.1956, S.5 und "Die Umsätze des Einzelhandels" Arb. Nr. 5/23/64 vom 10.2.1960, S.5.
Die Zahlenangaben sind von Meßziffern auf variabler Basis auf solche mit fester Basis (1954) umgerechnet. Bei der Umsatzentwicklung der Mitglieder der TEVen konnte keine Trennung derjenigen Einzelhändler vorgenommen werden, die "retailer owned enterprises" und anderen TEVen angeschlossen sind.

Die Berechnung wurde wie folgt vorgenommen:

Umsatz von 5.000 Anschlußkunden der TEVen 1954	=DM 3	Mrd.
Umsatz von 5.500 Anschlußkunden der TEVen 1958	=DM 4,2	Mrd.
Durchschnittsumsatz je Mitglied 1954	=DM 600.000,-	
Durchschnittsumsatz je Mitglied 1958	=DM 763.600,-	

$$\frac{763.600}{600.000} \times 100 = 127,2 \%$$

chen zwar für die Vermutung, daß die Mitglieder von TEVen auf Grund ihrer Zugehörigkeit zu einer Einkaufsvereinigung ein schnelleres Wachstum ihres Umsatzes zu verzeichnen hatten, als der übrige Textileinzelhandel, dennoch kann nicht angenommen werden, daß die differenzierte Größenstruktur der "organisierten" und "nichtorganisierten" Detailhändler eine Folge dieses unterschiedlich schnellen Wachstums ist. Sie muß vielmehr in erster Linie den Selektionsprinzipien der TEVen zugeschrieben werden.

Wenn Draheim^{1/} von einer Grenze spricht, jenseits derer man "nicht mehr für eine Mitgliedschaft bei einer Genossenschaft prädestiniert" sei, und diese Grenze in der beginnenden Unmöglichkeit sieht, von der Genossenschaft noch Vorteile zu erlangen, so ist diese Begrenzung beim Textileinzelhandel offenbar sehr weit gesteckt. Die Ursachen dafür, daß gerade relativ große Detailhändler mit Textilien zum Gemeinschaftseinkauf neigen, sind in erster Linie der Vielschichtigkeit und Mannigfaltigkeit des Textilsortiments zuzuschreiben. Auch Einzelhändler mit Jahresumsätzen von mehr als DM 1.000.000,- können in vielen Artikeln bei einzelnen Fabrikanten keine optimalen Auftragsgrößen bestellen, so daß die Zusammenfassung der Aufträge auch für diese Detailhändler von Vorteil ist.

d) Der Absatzraum der Textileinkaufsvereinigungen

Typisch für alle deutschen TEVen ist die Verteilung ihrer Mitglieder über mehrere Bundesländer oder über das gesamte Bundesgebiet.

Von 12 ^{2/} retailer owned enterprises geben 5 die ganze Bundesrepublik, alle übrigen mindestens 3 Bundesländer oder Nord- bzw. Süddeutschland als Absatzgebiet an^{3/}. Um ein Beispiel für die Standorte der Mitglieder einer TEV im Verhältnis zu ihrer Zentrale zu erhalten, wurden anhand des Mitgliederverzeichnis-

1/ Draheim, Georg: "Die Genossenschaft als Unternehmungstyp", 2. Aufl., Göttingen 1955, S., 24 ff.

2/ Anm.: Zwei Gesellschaften machten keine Angaben

3/ Vergl.: "Handbuch der Textileinkaufsverbände", 3. Aufl., Stuttgart 1958

ses einer Einkaufsvereinigung die Entfernungen zwischen den Standorten der Anschlußkunden und der Einkaufszentrale gemessen. Dabei ergab sich folgendes Bild:

Tabelle 10

Der Standort der Mitgliederbetriebe (ohne Filialen) ist ...km vom Sitz der TEV entfernt:

	Mitglieder	
	absolut	in Prozent
zwischen 0 und 100 km	102	= 38,2
zwischen 101 und 200 km	39	= 14,6
zwischen 201 und 300 km	56	= 21,-
über 300 km	<u>70</u>	= <u>26,2</u>
	<u>267</u>	<u>100,-</u>

Aus dieser Tabelle ist eine starke Akkumulation der Mitglieder um den Sitz der Einkaufsvereinigung zu ersehen. Die Mitgliederdichte ist im Umkreis von 100 km wesentlich größer als in den entfernter liegenden Bereichen; das kommt nicht nur in den absoluten und Prozentzahlen zum Ausdruck, sondern wird durch die Tatsache betont, daß der Umkreis von 100 km flächenmäßig nur einen Bruchteil der übrigen abgesteckten Gebiete ausmacht. Unterstrichen wird diese Feststellung bei einer weiteren Unterteilung des 100-km-Umkreises: Dabei ergibt sich, daß die Entfernung zur Einkaufszentrale bei 59 der 102 Anschlußkunden dieses Bereiches nicht mehr als 50 km beträgt, gegenüber 43 zwischen 51 und 100 km, obwohl der letzte Bereich flächenmäßig etwa 3 mal größer ist als der 50-km-Umkreis und auch hinsichtlich der Bevölkerungsdichte keine wesentlichen Unterschiede bestehen.

Innerhalb der Gebiete über 100 km Entfernung von der TEV lassen sich keine differenzierten Anhäufungen der Anschlußkunden feststellen. Der Anstieg der Mitgliederzahlen entspricht in etwa dem der Flächen, die von Ringen zunehmender Entfernung vom Sitz der TEV eingenommen werden und die bekanntlich in arithmetischen Progressionen zunehmen; allerdings ist dabei zu berücksichtigen, daß die räumliche Begrenztheit der Bundesre-

publik dieser regelmäßigen Progression recht bald ein Ende setzt. Aus der etwa gleichmäßigen Verteilung der Anschlußkunden oberhalb der 100-km-Entfernung von der Zentrale kann geschlossen werden, daß die Vorteile der räumlichen Konzentration um den Sitz der Einkaufsvereinigung für Einzelhandelsbetriebe der in diesem Beispiel untersuchten Größenordnung^{1/} bei mehr als 100 km so gering werden, daß für sie ein Anschluß an eine bestimmte TEV vorwiegend aus Gründen der näheren Entfernung nicht mehr lohnend ist. Die Auswahl der Einkaufsvereinigung treffen diese Einzelhändler in erster Linie danach, inwieweit eine Homogenität der Warenkreise und der Größe der übrigen Mitgliederbetriebe gegeben ist.

Aus diesem Beispiel kann nicht unbedingt auf die Verhältnisse in den übrigen TEVen geschlossen werden; dennoch sind nach den Erfahrungen des Verfassers keine wesentlichen Unterschiede in der räumlichen Struktur der Standorte der Mitgliederbetriebe zur Zentrale festzustellen. Für die verschiedenen Größenordnungen in den einzelnen Vereinigungen müssen natürlich die entsprechenden Maßstäbe angelegt werden.

Die einer Genossenschaft als Personalvereinigung im allgemeinen innewohnende Tendenz zur räumlichen Konzentration der Mitglieder um den gemeinsamen Geschäftsbetrieb und auch Gesichtspunkte kostentechnischer Art, die gegen eine weite Verstreuerung sprechen, werden bei den TEVen allerdings dadurch abgeschwächt, daß Textileinzelhändler nur ungern dazu bereit sind, Waren zu beziehen, die in ihrem "Geschäftsbereich" auch von anderen Geschäften angeboten werden, zum anderen aber auch dadurch, daß die einzelnen TEVen eine möglichst große Homogenität der Mitglieder - hauptsächlich Größe und Warensortiment - anstreben. Diese beiden Gesichtspunkte waren es in erster Linie, die die TEVen dazu bewogen haben, sog. "Geschäftsbereichsklauseln" in ihre Satzungen aufzunehmen. Danach kann innerhalb eines bestimmten, mehr oder weniger fest umrissenen Gebietes, immer nur ein Einzelhändler Mitglied derselben TEV werden. Die Ent-

^{1/} Anm.: Es handelt sich vorwiegend um Einzelhandelsgeschäfte mit mehr als DM 1.000.000,-- Jahresumsatz

fernung der einzelnen Mitgliedergeschäfte voneinander soll bewirken, daß nicht Konkurrenten derselben Einkaufsvereinigung angehören, sondern Einzelhändler, die ohne Scheu ihre Probleme mit der TEV, aber auch mit anderen Mitgliedern besprechen können. "Die Vorschrift der Satzungen, daß die Anschlußhäuser 80 km voneinander entfernt sein müssen" gibt "die Gewähr dafür", ..., "daß befreundete Kollegen zwar voneinander lernen, sich aber nicht schädigen können"^{1/}.

Die Geschäftsbereichsklausel ist bei einigen Gesellschaften in den Satzungen ziemlich exakt festgelegt. Den Mitgliedern steht danach ein Einspruchsrecht gegen die Aufnahme eines weiteren Mitglieds in seinem "Geschäftsbereich" zu. Andere Vereinigungen überlassen dem Aufsichtsrat oder dem Vorstand die Entscheidung über die Einwendungen eines "alten" Mitglieds gegen die Aufnahme eines "neuen". Auch in dem Fall, in dem dem Vorstand allein diese Entscheidung zusteht, wird weitgehend Rücksicht auf die Interessen der "alten" Mitglieder genommen. Je größer die Geschäfte der einzelnen Mitglieder sind, desto mehr besteht das Bedürfnis, den Geschäftsbereich jedes Mitglieds auszudehnen.

Die Größe des "geschlossenen Gebietes" wird teils km-mäßig festgelegt; andere Vereinigungen machen die Einwohnerzahl einer Stadt zum Kriterium für den eventuellen Anschluß neuer Mitglieder in diesem Bereich. Dasselbe gilt auch für Neugründungen von Filialen durch Mitgliedsunternehmen im Geschäftsbereich eines anderen Mitglieds. Die Praxis sieht Geschäftsbereichsklauseln von 8 bis 80 km oder ein Mitglied pro 30.000 bis 60.000 Einwohner einer Stadt vor.

Durch die Beschränkung auf das Mitgliedergeschäft wird der Arbeitsbereich der Einkaufsvereinigungen von den Standorten der Mitgliederbetriebe bestimmt^{2/}; dadurch gewinnen die deutschen TEVEN einen betont überregionalen Charakter. Die Geschäftsbe-

1/ "Einkaufsverbände stellen sich vor", Sonderdruck der Textilwirtschaft, Jahrgang 12, Nr. 26 vom 27.6.1957, S. 14

2/ Vergl. Draheim, a.a.O., S. 112

reichklauseln verschärfen den Trend zur räumlichen Ausdehnung des Absatzbereichs der TEVen. Nimmt man das Streben nach Homogenität der Mitgliederbetriebe hinzu, so versteht sich, daß die einzelnen TEVen ihr Absatzgebiet über große Teile oder sogar über die ganze Bundesrepublik Deutschland erstrecken müssen, wenn sie eine Einkaufsvereinigung darstellen wollen, in der "eine quantitativ ins Gewicht fallende Nachfrage"^{1/} erreicht werden soll.

5) Genossenschaftliche Wesenszüge dieser Vereinigungen

Die bisherige Strukturanalyse versuchte, die charakteristischen Merkmale der in dieser Gruppe zusammengefaßten TEVen herauszustellen. Dabei sollte die Untersuchung immer auch im Hinblick auf eventuell vorhandene genossenschaftliche Wesenszüge erfolgen. Allerdings gehen die Ansichten über die wichtigsten Merkmale einer Genossenschaft in der Literatur in vieler Hinsicht auseinander. Emalianoff führt als Beispiel 46 "fundamentals of cooperative associations" aus den Genossenschaftsdefinitionen von 23 Autoren an, die sich z.T. direkt widersprechen oder in denen auch Nebensächlichkeiten als "basic characteristics of cooperative organisations" bezeichnet werden^{2/}.

Es kann nicht Ziel dieser speziellen Untersuchung sein, eine eindeutige, allgemeingültige Aufstellung der genossenschaftlichen Wesenszüge auszuarbeiten. Wir beschränken uns deshalb auf die Untersuchung der Frage, ob die in der deutschen Genossenschaftsliteratur gebräuchlichen Charakteristika einer Genossenschaft von den TEVen erfüllt werden oder nicht. Dabei stützen wir uns besonders auf die Ausführungen von Seraphim, Ohm, Draheim und Henzler, die vor allem folgende Kriterien betonen: das Prinzip der Förderung der Mitgliederwirtschaften sowie den personellen Charakter des fraglichen Gebildes^{3/}.

1/ Seraphim, Hans-Jürgen (I): "Vom Wesen der Genossenschaften und ihre steuerliche Behandlung", Neuwied 1951, S. 52

2/ Vergl.: Emalianoff, Ivan V. "Economie Theory of Cooperation" Washington, D.C., 1948, S. 28/29

3/ Vergl.: Seraphim, H.J. (II): "Die genossenschaftliche Gesinnung und das moderne Genossenschaftswesen", Karlsruhe 1956, S. 9 und 10,

Ohm, Hans (II): "Die Genossenschaft und ihre Preispolitik", Karlsruhe 1955, S. 7, 12, 45 ff.

Draheim, a.a.O., S. 16 und 145, Henzler, a.a.O., S. 19

Seraphim zählt außerdem die "Grundsätze der Freiwilligkeit der Mitgliedschaft, der Selbstverantwortung und Selbstverwaltung" zu den "unabdingbaren Grundlagen" einer Genossenschaft^{1/}. Nach Ohm ist wesentliches Merkmal ferner die "Beschränkung der Geschäftstätigkeit auf die Mitglieder"^{2/} (Identitätsprinzip), die - nach Sombart^{3/} - durch ihre "ökonomische Schwäche" gekennzeichnet sein müssen. Wir halten die aufgeführten Merkmale für ausreichend, die Wesenszüge einer Genossenschaft zu umschreiben, vor allem auch deshalb, weil für Zwecke dieser Untersuchung eine Beschränkung auf die Charakteristika der Einkaufsgenossenschaft genügt^{4/}.

Vergleicht man nun diese Merkmale mit den bisherigen Ausführungen der Strukturanalyse der "retailer owned enterprises" des Textilsektors, so kann folgendes festgestellt werden:

- 1) Die untersuchten TEVen sind Selbsthilfeeinrichtungen der angeschlossenen Einzelhändler und erfüllen - unabhängig von ihrer Rechtsform - uneingeschränkt das genossenschaftliche Identitätsprinzip, da Mitglieder und Kunden identisch sind.
- 2) Die Freiwilligkeit der Mitgliedschaft und darüber hinaus der Inanspruchnahme der Leistungen der Gemeinschaftseinrichtungen ist in allen TEVen gegeben.
- 3) Die Prinzipien der Selbstverantwortung und Selbstverwaltung werden insofern beachtet, als Eingriffe Außenstehender abgelehnt werden. Jedoch ist der Einfluß der Geschäftsführung oft so groß, daß diese TEVen als Vereinigungen mit weitgehender "ökonomischer Autonomie" im Sinne von Ohm^{5/} bezeichnet werden müssen.

^{1/} Seraphim (I), a.a.O., S. 59

^{2/} Ohm (II), a.a.O., S. 76

^{3/} Sombart, Werner: "Der moderne Kapitalismus", Leipzig 1928, 3. Band, S. 986

^{4/} Anm.: Besondere Schwierigkeiten, die sich bei der Erfassung wesentlicher Merkmale der Vielfalt der Genossenschaftsarten ergeben, (z.B. Kredit- und Produktivgenossenschaften) entfallen daher für uns

^{5/} Ohm (I), a.a.O., S. 277

- 4) Der personelle Charakter der TEVen ist entweder durch die gesetz- und satzungsmäßige Existenz des "Ein-Mann - Ein-Stimme-Prinzips" oder durch die annähernd gleiche Kapitalbeteiligung aller Mitglieder gewahrt.
- 5) Das Förderungsprinzip wird - abgesehen von der offiziellen Zielsetzung - durch die Beschränkung des Absatzes der TEVen auf die Mitglieder, durch die Freiwilligkeit der Beteiligung der Anschlußkunden an den gemeinschaftlichen Institutionen und die Möglichkeit der angeschlossenen Einzelhändler auf den "freien Markt" auszuweichen, erreicht. Dabei ist eine gewisse (heute in vielen Genossenschaften übliche) Abschwächung des direkten kurzfristigen Förderungszwecks festzustellen.
- 6) Ohne selbst wirtschaftliche Großgebilde zu sein, sind die TEVen großemäßig unter den Einzelgenossenschaften des Detailhandels in der oberen Hälfte einzustufen. Bei ihren Mitgliedern handelt es sich zwar in der Regel nicht um Textileinzelhändler der unteren Umsatzgrößenklassen, sie sind aber im Verhältnis zur Angebotsseite gewöhnlich als "marktmächtig" zu bezeichnen.

Die hier untersuchten TEVen können also grundsätzlich als Genossenschaften angesehen werden. Im Sinne der von Seraphim entwickelten genossenschaftlichen Realtypen^{1/} sind sie in die Gruppe der "simultan leitungs- und mitgliederaktiven" Vereinigungen einzureihen; dabei beschränkt sich jedoch die Aktivität der Mitglieder gewöhnlich auf einen kleinen Kreis. Der Rest der Anschlußkunden verhält sich passiv zur Betriebspolitik der Genossenschaft.

^{1/} Vergl.: Seraphim, Hans-Jürgen (III): "Wie muß eine wirklichkeitsnahe Theorie das Wesen der Genossenschaften erfassen?" in 'Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen', Band 8, 1958, S. 62 ff.

II. Textileinkaufsvereinigungen als Erwerbsunternehmen von "Nicht-Kunden"

Bei der Einteilung der deutschen TEVen in genossenschaftliche und nicht-genossenschaftlich strukturierte Typen wurden die Eigentumsverhältnisse als ausschlaggebendes Kriterium verwandt. Im folgenden wird versucht, den nicht-genossenschaftlichen Typ einer TEV zu durchleuchten. Es handelt sich dabei um zwei Aktiengesellschaften, zwei Gesellschaften mit beschränkter Haftung und zwei Kommanditgesellschaften.

1) Die Gesellschafter dieser Vereinigungen

Im Gegensatz zu den Genossenschaften, bei denen die Mitglieder-Kunden Träger der Gemeinschaftseinrichtung sind, handelt es sich bei den im folgenden untersuchten Gebilden um Kapital- oder Personengesellschaften, deren Eigentümer nicht auch zugleich ihre Kunden sind. Träger dieser Unternehmen sind also nicht die angeschlossenen Einzelhändler, sondern Kapitalgeber, die außerhalb des Kundenkreises der Einkaufsvereinigungen stehen. Das genossenschaftliche Identitätsprinzip wird in diesen Vereinigungen demnach nicht gewahrt. Man spricht bei ihnen auch besser nicht von "Zusammenschlüssen der Textileinzelhändler", weil die Initiatoren der TEVen dieser Gruppe keine Detailhändler koordiniert, sondern sie einer meist schon bestehenden Einzel- oder Großhandlung angegliedert haben, um entweder die eigene Einkaufskraft zu stärken oder um die Einkaufsvereinigung als eine "neue Art des Großhandels" aufzuziehen.

Soweit das in Erfahrung gebracht werden konnte^{1/}, handelt es sich dabei um Familienunternehmen, zumindest aber gehören diese Gesellschaften einer oder wenigen Personen. Vielfach kommt

^{1/} Anm.: Bei vier von sechs Firmen dieses Typs

der Familiencharakter dieser TEVen auch in den Firmennamen zum Ausdruck. Während bei den genossenschaftlich strukturierten TEVen geographische Kennzeichen die Firmennamen beherrschen, wie z.B. Textileinkaufsverband "Nord-West", "Sütex" Süddeutsche Textileinkaufsvereinigung, Einkaufsverband "Norden" oder "Bayritex" Textileinkaufsverband, haben die hier untersuchten TEVen häufig Namenszusätze der Firmengründer oder anderer Personen: Bei der "Unterelbischen Einkaufs-Kommanditgesellschaft W. Wallstab Hamburg" und bei der Firma "Deutscher Einkaufsverband A. Sleumer KG., Hamburg" beispielsweise tragen die Firmen die Familiennamen der Gründer. Die "KATAG Aktiengesellschaft, Bielefeld", die von Meyer 1928 als "Zwittergebilde zwischen Waren- und Kaufhauskonzern und Einkaufsverband"^{1/} bezeichnet wird, entstand durch das Ausscheiden einer Firmengruppe aus dem ehemaligen Alsberg-Konzern unter Führung des Herrn Katz^{2/}, dessen Name bei der "Taufe" der KATAG offensichtlich Pate gestanden hat. Heute ist die KATAG im Besitz dreier Familien^{3/}; ihr kann die Qualifikation einer TEV nicht mehr abgesprochen werden, da sie auf die Selbständigkeit ihrer Anschlußkunden großen Wert legt und ihr - nach ihrer eigenen Aussage - jedes Streben nach konzernartiger Verflechtung oder nach Beherrschung der Anschlußkunden fernliegt.

2) Die finanzielle Bindung der Anschlußkunden an die Textileinkaufsvereinigungen

Während bei den genossenschaftlich strukturierten TEVen die Anteilsübernahme der Mitgliederkunden an den Einkaufsvereinigungen die typische Form der finanziellen Verbindung zwischen Einzelhändler und Gemeinschaftseinrichtung darstellt, kann diese Art der Beteiligungsfinanzierung bei den erwerbswirtschaftlich orientierten TEVen nicht in Betracht kommen, vor allem deshalb nicht, weil mit der Beteiligung an der Gesellschaft eine

^{1/} Meyer, a.a.O., S. 68

^{2/} Meyer, a.a.O., S. 67/68

^{3/} Vergl.: Handelsblatt Nr. 25 vom 2.3.1959, S. 6

Reihe von Rechten auf die Gesellschafter übertragen werden muß, die bei diesen Vereinigungen ausschließlich von den außenstehenden oder in der Geschäftsführung tätigen Gesellschaftern der TEV in Anspruch genommen werden. Deshalb wird die finanzielle Verbindung zwischen Anschlußkunden und Einkaufsorganisationen auf andere Art hergestellt, und zwar in Form von laufenden, fixen oder variablen Beiträgen und/oder durch Darlehn, die die angeschlossenen Einzelhändler den TEVen gewähren. Auf beides ist im folgenden näher einzugehen.

a) Die finanzielle Bindung der Anschlußkunden an die Textileinkaufsvereinigungen durch Beiträge

Es wird noch darzustellen sein, daß sich die hier untersuchten TEVen hinsichtlich der Größe der Unternehmen der Anschlußkunden in solche mit wenigen, großen und solchen mit vielen, weniger bedeutenden Anschlußkunden unterscheiden. Diese Differenzierung ist wegen ihres Einflusses auf die Arten der finanziellen Bindung der Einzelhändler an die TEVen auch bei Behandlung der hier zu untersuchenden Fragen wichtig.

Zwei TEVen mit relativ wenigen, aber umsatzmäßig bedeutenden Anschlußkunden erhalten von diesen einen laufenden Unkostenbeitrag, der von der Höhe des Einzelhandelsumsatzes des Anschlußunternehmens, nicht aber von dessen Umsätzen mit der Einkaufsvereinigung abhängig ist. Eine dieser beiden TEVen erhebt einheitlich 1 % vom Umsatz ihrer Mitglieder ^{1/}, die andere ebenfalls 1 % bis zu einer bestimmten Umsatzhöhe, darüber hinausgehende Umsätze werden degressiv mit $\frac{3}{4}$ %, $\frac{5}{8}$ % oder $\frac{1}{2}$ % belastet. Die Erträge der TEVen wachsen und fallen auf diese Weise unabhängig von der Intensität der Geschäftsbeziehungen zwischen Einkaufsvereinigung und Anschlußkunden mit dem Umsatz der angeschlossenen Einzelhändler. Durch diese Art der finanziellen Bindung der Anschlußkunden ist den TEVen ein gewisser Mindestabsatz pro Mitglied gesichert ^{2/}, weil die Beitragskosten

^{1/} Anm.: Bei wenigen Mitgliedern, die erheblich mehr als der Durchschnitt der Anschlußkunden umsetzen, werden ausnahmsweise auch weniger als 1 % erhoben. Genaue Zahlen liegen darüber nicht vor. Sie dürften sich aber in etwa in der bei der anderen TEV üblichen Höhe bewegen.

^{2/} Vergl.: Das rechnerische Beispiel auf S.99.

für den Textileinzelhändler mit steigendem Warenbezug von der TEV pro Stück sinken. Es wurde bereits bei der Behandlung der "retailer owned cooperatives" darauf hingewiesen^{1/}, daß sich für den angeschlossenen Einzelhändler die wirtschaftliche Notwendigkeit ergibt, bei der TEV zu kaufen, um auf diese Weise die von seinem Einkauf unabhängig anfallenden Beiträge auf eine Mindeststückzahl umlegen zu können. Dieser "Kaufzwang" führt auf der einen Seite zu einer verstärkten Einkaufskonzentration der TEV und damit zu größeren Aufträgen und günstigeren Einkaufspreisen, andererseits wird die Dispositionsfreiheit des Einzelhändlers im Einkauf eingeengt, obwohl die Anschlußverträge keinen Kaufzwang vorsehen^{2/}.

Für einen Vergleich mit den heutigen Verhältnissen interessiert die Darstellung von Meyer aus dem Jahre 1928, der in diesem Zusammenhang schreibt: "Die Unkosten werden durch Beiträge gedeckt, die sich nach dem Eigendetailumsatz der Mitglieder richten, nicht nach dem Umsatz, den diese durch oder mit dem Verband tätigen; ihre Höhe schwankt zwischen -,8 - 3 % der Eigumsätze der Anschlußhäuser. Ursprünglich hatte man feste monatliche Beträge, so bei einem Verband von 500,- RM, dann ging man dazu über, die Höhe der Beiträge nach dem Umsatz zu bemessen, den die Mitglieder mit oder durch den Verband tätigten. Dies führte zu zahlreichen Unzuträglichkeiten, indem die Anschlußfirmen nur einen Bruchteil ihrer Einkäufe durch den Verband gehen ließen, sonst aber direkt mit dem Lieferanten in Verbindung traten und sich dort unter Berufung auf die Zugehörigkeit zu dem Einkaufskonzern doch die niedrigen Konzernpreise einräumen ließen^{3/}."

Gegenüber den zwanziger Jahren ist demnach eine Wandlung in der finanziellen Bindung der Einzelhändler an die TEVen festzustellen: nach den Versuchen mit relativ hohen fixen oder vom "Umsatz mit dem Verband" abhängigen Beiträgen hat sich in den Vereinigungen mit umsatzstarken Anschlußkunden die oben dargestell-

1/ Vergl. S. 99

2/ Anm.: Den Anschlußkunden ist es freigestellt, woher sie ihre Waren beziehen. Sie dürfen nur nicht Mitglied einer anderen TEV werden

3/ Meyer, a.a.O., S. 64

te Art und Höhe der Unkostenerhebung durchgesetzt. Die Senkung der umsatzabhängigen Beiträge auf durchschnittlich weniger als 1 % des Einzelhandelsumsatzes gegenüber bis zu 3 % in der Zeit nach dem 1. Weltkrieg zeigt das Streben der Detailhändler nach größerer Selbständigkeit und Individualität, die durch eine Verminderung der vom eigenen Einzelhandelsumsatz unabhängig anfallenden Beitragskosten ihren Niederschlag gefunden hat; denn je höher die an den Verband zu zahlenden Umlagen sind, desto mehr muß der Anschlußkunde - bei rationeller Betriebsführung - auf den Einkauf von der oder durch die Einkaufsorganisation eingestellt sein. Wurden TEVen dieser Art noch von Meyer als "Übergangsstufe zum großkapitalistischen Waren- und Kaufhauskonzern"^{1/} betrachtet, so legen gerade diese Firmen heute Wert auf die Selbständigkeit ihrer Anschlußkunden und sehen ihren Vorteil in der freiwilligen Zusammenarbeit gegenüber dem administrativen System der Filialbetriebe. Die Senkung der Beiträge bedeutet für den angeschlossenen Einzelhändler größere Dispositionsfreiheit für seinen Wareneinkauf.

Die Abrechnung der Beiträge erfolgt in der Weise, daß die Anschlußkunden bis zum 5. eines jeden Monats der TEV ihre Vormonatsumsätze mitzuteilen und den danach ermittelten Beitrag zu überweisen haben. Der TEV steht dabei vertragsgemäß ein Kontrollrecht zu; sie kann Einsicht in die Umsatzsteuererklärungen- und -bescheide verlangen. Kommt die angeschlossene Firma der TEV oder ihren Vertragslieferanten gegenüber in Zahlungsverzug, so hat die TEV lt. Vertrag sogar das Recht, alle Geschäftsbücher des Anschlußkunden zu prüfen, oder durch einen Sachverständigen prüfen zu lassen.

Von diesen Kontrollrechten wird aber in der Praxis kein Gebrauch gemacht, da die TEVen immer bemüht sind, jede Verstimmung der Anschlußkunden zu vermeiden. Es wird letzteren gewöhnlich das Vertrauen auf eine korrekte Abrechnung entgegengebracht.

^{1/} Meyer, a.a.O., S. 64

Andererseits muß der Kunde ebenso auf die Korrektheit der TEV rechnen, sogar ohne daß ihm ein Kontrollrecht zusteht ^{1/}. Das betrifft vor allem die Einhaltung der vereinbarten Aufschläge durch die TEV. Der Anschlußkunde hat keine Möglichkeit, die TEV in dieser Hinsicht direkt zu prüfen, er kann höchstens durch Vergleich mit an ihn selbst gerichteten Fabrikantenangeboten die Preise der TEV überprüfen. Dabei bleibt aber immer die Möglichkeit offen, daß der TEV andere, günstigere Preise gewährt werden, und daß sie höhere als die vertraglich festgelegten Aufschläge erhebt.

TEVen dieser Art verlangen von allen Beteiligten großes Vertrauen zur Vertragstreue des Partners. Dieses Vertrauen wird durch die langjährige erfolgreiche Zusammenarbeit gerechtfertigt.

Anders als bei der soeben dargestellten Form relativ hoher variabler Beiträge, erhebt eine TEV von ihren 232 Anschlußkunden einen fixen Betrag von DM 50.-- pro Monat, eine andere mit ca. 1.100 angeschlossenen Einzelhändlern ein einmaliges Eintrittsgeld von DM 100.-- ^{2/}. Beide Formen binden die Detailhändler an die TEVen. Die fixe Monatsumlage trägt wie die variablen Beiträge - nur in abgeschwächter Form - dazu bei, die Mitglieder zur Inanspruchnahme der Institutionen der TEV zu bewegen, da jeder Anschlußkunde wenigstens entsprechend seinen Kosten Vorteile von der Einkaufsorganisation erwartet. Durch das Eintrittsgeld dagegen soll die Fluktuation der Anschlußkunden abgeschwächt werden.

b) Die finanzielle Bindung der Anschlußkunden an die Textileinkaufsvereinigungen durch Darlehn.

Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß hohe, vom Einzelhandelsumsatz des Mitglieds abhängige Umlagen nur von Vereinigungen mit umsatzstarken Anschlußkunden erhoben werden. Das trifft ebenso für die "retailer owned cooperatives" wie für

1/ Anm.: Wenn nicht, wie bei dem auf S. 146 aufgeführten Beispiel, Sondervereinbarungen getroffen worden sind.

2/ Anm.: Beiden TEVen werden von den Anschlußkunden außerdem Darlehn gewährt.

die im gegenwärtigen Abschnitt behandelten TEVen zu. Textilverwareneinzelhändler mit Betrieben unter 1 Mill. DM Jahresumsatz sind anscheinend für diese Art der Kostenbeteiligung nicht zu gewinnen, die eine - ihrer Ansicht nach - zu enge Bindung an die TEV voraussetzt.

Tatsächlich ist der Anschluß jedes Einzelhändler an eine Einkaufsvereinigung dieser Art nur rentabel, wenn sein Sortiment weitgehend mit dem der TEV übereinstimmt und er deshalb einen möglichst hohen Anteil seines Warenbezugs über die Einkaufsvereinigung abwickeln kann. Die Individualität seines Geschäftes muß deshalb zu Gunsten der erwarteten Vorteile der Auftragskonzentration teilweise aufgegeben werden. Anscheinend stehen aber Einzelhändler mit kleineren Betrieben der erforderlichen Sortimentsangleichung nicht so aufgeschlossen gegenüber wie die Leiter größerer Unternehmen, und außerdem fällt es jenen aus psychologischen Gründen offenbar leichter, zu den Kosten der TEV durch Bezahlung höher kalkulierter Waren beizutragen, als durch den umsatzabhängigen Beitrag, der gesondert als eine Art Umsatzsteuer zu entrichten ist.

Obwohl die hohen Umlagen die Konzentration des Einkaufs in besonderer Weise fördern und damit indirekt nicht unwesentlich zur Verbilligung der Warenbeschaffung beitragen, hat sich die Kostenbeteiligung in dieser Form bei den TEVen mit kleineren Anschlußkunden nicht durchgesetzt; die Bindung an die Einkaufsvereinigung erfolgt in diesen TEVen (drei mit 1.100, 371, 232 Mitgliedern)^{1/} in Form von Darlehn, die die Anschlußkunden der Einkaufsvereinigung gegen eine angemessene Verzinsung zur Verfügung stellen.

Diese Darlehn werden dem sogenannten Delkrederefonds zugeführt. Die Geschäftsführung der TEV kann auf sie zurückgreifen, wenn die Einzelhändler ihren Zahlungsverpflichtungen aus den Lieferverträgen nicht nachkommen. Praktisch bedeuten die Darlehn für die TEVen langfristige Finanzierungsmittel, die hinsichtlich der Fristigkeit den Einlagen der Mitglieder einer Genossenschaft entsprechen, ohne daß dem Darlehnsgeber ähnliche Rechte wie dem

^{1/} Anm.: Von einer TEV dieser Gruppe liegen keine Angaben vor

Mitglied einer Genossenschaft oder auch nur wie dem Gesellschafter einer Aktiengesellschaft oder einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung erwachsen. Dafür werden die Darlehn verzinst, während auf die Geschäfts- und Gesellschaftsanteile keine Zinsen gezahlt werden.

Die gewährten Darlehn betragen DM 1.000,- bis DM 2.000,- pro Mitglied, liegen also unter den Kapitaleinzahlungen, die für die Beteiligung an der genossenschaftlich strukturierten TEV aufgebracht werden müssen^{1/}. Sie sind mit den Lieferungsverträgen, also gewöhnlich mit halbjähriger Frist zum Ende des Geschäftsjahres, kündbar. Die Einzahlung erfolgt nicht sofort beim Anschluß eines Einzelhändlers, vielmehr behält die TEV die Anteile der Boni, die den Anschlußkunden zustehen, bis zur Einzahlung der vereinbarten Darlehn ein.

c) Vor- und Nachteile von Beiträgen und Darlehn

Vom Standpunkt der TEV aus gesehen, bieten die umsatzabhängigen Beiträge der Anschlußkunden eine sichere Einnahmequelle für die Einkaufsvereinigung, einmal durch die Umlage selbst, dann aber auch durch die Gewähr für einen Mindestabsatz an die angeschlossenen Einzelhandlungen. Detailhändler, die sich Einkaufsorganisationen anschließen, die Umlagen in dieser Form und solcher Höhe erheben, müssen sich - bei rationellem Handeln - dauernde Vorteile vom Gemeinschaftseinkauf versprechen, sie können nicht nur hin und wieder, wenn gerade ein besonders günstiges Angebot vorliegt, von der oder durch die TEV Waren beziehen, da ihre Beitragskosten ständig anfallen.

Für diesen monatlich zu entrichtenden Beitrag verlangt der Einzelhändler auf der anderen Seite Leistungen, die andere Bezugsquellen ihm nicht bieten können. Die Lieferverträge zwischen TEV und Anschlußkunden enthalten daher genaue Bestimmungen über die Höhe der Aufschläge, die die TEV auf die Einkaufspreise im Lagergeschäft, für die Regulierung der Rechnungen oder für die Übernahme des Delkredere erheben kann.

^{1/} Anm.: Die von den Mitgliedern genossenschaftlich strukturierter TEVen zu übernehmenden Anteile schwanken zwischen DM 2.000,- und DM 5.000,-, vergl. S. 95

Die TEVen verpflichten sich praktisch dazu, den angeschlossenen Einzelhändlern-, für eine Beteiligung an ihren Umsätzen - einen Überblick über den Textilmarkt zu verschaffen und gegen Bezahlung der vereinbarten Aufschläge den Einkauf der Anschlußkunden zu unterstützen. Die geringe Zahl großer Kunden bringt diese TEVen sogar in ein gewisses Abhängigkeitsverhältnis zu den angeschlossenen Einzelhändlern.

Die umsatzabhängigen Beiträge schränken - wie oben dargestellt^{1/} auch die Dispositionsfreiheit des Anschlußkunden ein. Auf Grund dieser Ausführungen kann davon ausgegangen werden, daß in diesen Vereinigungen intensive Geschäftsbeziehungen zwischen Anschlußkunden und TEV die rationale Konsequenz der Mitgliedschaft darstellt; dadurch wird die Auftragskonzentration in besonderem Maße gefördert, die Auftragsgrößen steigen an, verminderte Einkaufspreise sind die Folge. Diese werden mit dem vertragsgemäß festgelegten prozentualen Kostenaufschlag an den Einzelhändler weitergegeben, so daß es den Anschlußkunden dieser Vereinigungen gelingen kann, Waren zu Preisen zu erhalten, die oft nicht ungünstiger liegen als die großer Einkaufshäuser und Filialbetriebe.

Die umsatzabhängigen Beiträge wirken sich somit einmal in der Weise aus, daß sie die Dispositionsfreiheit des einzelnen Anschlußkunden einengen, zum anderen begünstigen sie besonders die Zusammenfassung des Einkaufs. Während sich die TEVen zu einem bestimmten Marktverhalten gegenüber den Anschlußkunden vertragsgemäß verpflichten, ergibt sich für diese die wirtschaftliche Notwendigkeit, zu einer bestimmten Intensität der Geschäftsbeziehungen mit der TEV. Dadurch erwächst dem angeschlossenen Einzelhändler jedoch gleichzeitig die Gefahr, den Blick für Marktchancen zu verlieren, die ihm nicht von der TEV, sondern von anderen Marktteilnehmern geboten werden. Auf die mit der Funktionsübertragung für den ausgliedernden Betrieb verbundenen möglichen Nachteile wurde bereits an anderer Stelle hingewiesen^{2/}.

Weit weniger gebunden werden Einzelhändler, die sich einer TEV angeschlossen haben, die von ihren Anschlußkunden Darlehn zur

1/ Vergl. S. 135

2/ Vergl. S. 86

Minderung ihres Risikos und zur Finanzierung des Betriebes verlangen. Während Beiträge, die prozentual vom Eigenumsatz der Einzelhändler erhoben werden, Kosten sind, die unabhängig vom Intensitätsgrad der Geschäftsbeziehungen zwischen Anschlußkunde und TEV immer anfallen, kostet die Mitgliedschaft in einer TEV, die nur Darlehn von ihren Anschlußkunden erhebt, nur dann etwas, wenn von der Einkaufsvereinigung Waren bezogen oder deren Dienste in Anspruch genommen werden. Die Kosten sind dann naturgemäß entsprechend höher. Feste Abmachungen über Kalkulationsspannen bestehen nicht, so daß die TEV wie jeder Großhändler nach eigenem Ermessen frei kalkulieren kann. Der Unterschied zum freien Großhändler besteht in der Beschränkung der Sortiments und des Kundenkreises und in den verschiedenen Geschäftsarten, die die TEV neben dem Lagergeschäft betreibt. TEVen eröffnen dem angeschlossenen Einzelhändler auf Submissionen und durch Sammlung und Weiterleitung von Angeboten den Markt, ohne selbst immer direkt an diesen Abschlüssen beteiligt zu sein. Beide Vertragspartner (TEV und Anschlußkunde) behalten völlige Freiheit in jeder Hinsicht. Durch eine größere Zahl kleinerer Anschlußkunden besteht auch auf Grund der Geschäftsbeziehungen kein nennenswertes Abhängigkeitsverhältnis der TEV von den Anschlußkunden; die Intensität der Geschäftsbeziehungen wird durch die Darlehn wenig oder kaum beeinflusst. Die Angleichung der Sortimente ist gewöhnlich nicht in so starkem Maße vollzogen, wie das bei den oben angeführten Vereinigungen der Fall ist. Die TEV wird von den Anschlußkunden häufig "wie einer unter vielen Lieferanten" angesehen. Ein besonderes Gemeinschaftsgefühl konnte in Gesprächen mit verschiedenen Anschlußkunden dieser Vereinigungen nicht festgestellt werden. Die Gesellschaften dieser Art zählen auch nicht zu den "großen" unter den deutschen TEVen.

Daß sie hinsichtlich ihrer Auftragsgrößen und ihrer Warenpreise nicht die gleichen Leistungen vollbringen wie die enger zusammengeschlossenen Vereinigungen, die durch den "Mindestkaufzwang" ihrer Anschlußkunden entsprechend höhere Umsätze haben, dürfte einleuchtend sein. Ihr Vorteil ist die völlige Unabhängigkeit der angeschlossenen Einzelhändler, die ihre Individualität beibehalten und dennoch gewisse Vorteile des Gemeinschaftseinkaufs in Anspruch nehmen können.

In der Praxis hat sich der engere Zusammenschluß, der sich durch die umsatzabhängigen Beiträge ergibt, für Einzelhandelsgeschäfte mit großem Absatz an Stapelartikeln durchaus bewährt, da diese Waren sich leicht uniformieren lassen. Kleinere Geschäfte neigen eher dazu, sich in einer wenig bindenden Weise bei günstiger Gelegenheit des Gemeinschaftseinkaufs zu bedienen, weil sie sich ihre Individualität und völlige Dispositionsfreiheit bewahren wollen.

3) Textileinkaufsvereinigungen als Koordination der Interessen der Groß- und Einzelhandelsstufen

Der Gedanke, den gemeinsamen Einkauf auf der Basis eines Erwerbsunternehmens zu betreiben, ging von Einzelhändlern wie auch von Großhändlern aus.

Die Inhaber des Warenhauses "Gebrüder Ury AG, Leipzig" beispielsweise gliederten sich zur Stärkung der eigenen Einkaufskraft andere kleinere und größere Einzelhandlungen an, ohne daß Detailgeschäft selbst aufzugeben^{1/}. Die Anschlußkunden der damit gegründeten "Grohag GmbH" wurden standortmäßig so ausgewählt, daß sie weder dem Stammhaus noch sich gegenseitig Konkurrenz machen konnten. Die "Rhein-Textil AG, Köln" betreibt auch heute noch eigene Einzelhandlungen, an anderen ist sie direkt oder indirekt beteiligt^{2/}. Beim Ausscheiden der heute der Katag angeschlossenen Einzelhändler aus dem Alsberg-Konzern dagegen betrieb die Katag - damals noch "Katz-Textil AG" - selbst keinen Einzelhandel mehr, sondern verlegte ihr Geschäft ganz auf den Aufbau der eigenen Einkaufsvereinigung auf der Großhandelsstufe. Die "Unitex-GmbH" wurde von Großhändlern gegründet. Ihr schlossen sich "deren beste Kunden" an, weil sie von "der wirtschaftlichen Richtigkeit und Nützlichkeit dieses Schrittes überzeugt waren"^{3/}.

Allen diesen Einkaufsvereinigungen und Einzelhändlern, die sich ihnen anschließen, ist gemeinsam, daß sie bestrebt sind, ihren eigenen Gewinn durch den Zusammenschluß zu steigern.

1/ Vergl. Meyer, a.a.O., S. 70

2/ Anm. Nach mündlichen Informationen des Verfassers

3/ "Einkaufsverbände stellen sich vor", Sonderdruck der Textil-Wirtschaft Nr. 26 vom 27.6.1957, S. 19

Der Weg dazu war nicht neu; Einkaufsgenossenschaften hatten ihn aufgezeigt. Neu war, die an sich konträr gegenüber stehenden Interessen von Käufer und Verkäufer zu koordinieren.

Die engeren Zusammenschlüsse dieser Gruppe - mit umsatzabhängigen Beiträgen der Anschlußkunden - erreichen die Interessenkoordination dadurch, daß sich die TEVen verpflichten, ihre Dienste ausschließlich auf den Kreis der Anschlußkunden zu begrenzen und daß sie sich dadurch in besonderer Weise - mehr als jeder Großhändler, der mit einem fluktuierenden Kundenkreis rechnen muß - von den Umsatzerfolgen der Mitglieder abhängig machen, vor allem aber auch, weil die TEVen ihre Erträge zum Teil direkt von den Umsätzen der Mitglieder ableiten. Der Einkaufsverband hat also ein starkes Interesse daran, den Umsatz des Anschlußkunden zu fördern, weil er seinen eigenen Ertrag dadurch steigert. Das geschieht am besten durch niedrige Preisstellung seiner Waren, durch gute betriebswirtschaftliche Beratung und durch Vermittlung günstiger Warenangebote.

Dadurch, daß die Beiträge unabhängig vom Wareneinkauf bei der TEV zu leisten sind, tendiert andererseits jeder der angeschlossenen Einzelhändler dazu, möglichst viel bei der Einkaufsvereinigung einzukaufen oder von ihren sonstigen Leistungen Gebrauch zu machen. Dadurch trägt jeder von ihnen dazu bei, den Umsatz der TEV zu fördern, ihre Bezugsgrößen ansteigen zu lassen und damit zum eigenen Nutzen die Einkaufspreise der TEV zu senken. Dadurch wieder wird der eigene Umsatz gesteigert, so daß höhere Erträge bei der TEV anfallen.

Weniger eindeutig ist die Interessenkoordination bei den lockeren Zusammenschlüssen, in denen die TEVen lediglich Darlehn von ihren Anschlußkunden zur Verfügung gestellt bekommen. Diese Einkaufsvereinigungen haben mit den Mitgliedern keine vertraglichen Vereinbarungen über ihre Handelsspannen getroffen, so daß sie ihre Waren wie jeder "freie" Großhändler nach eigenem Ermessen kalkulieren können. Auf der anderen Seite sind die angeschlossenen Einzelhändler nicht direkt daran interessiert, bei der TEV einzukaufen, weil sie nicht unbedingt damit rechnen, daß die Einkaufsvereinigungen Preisvergünstigungen, die

sie auf Grund besonders hoher Auftragsgrößen erzielt, den Anschlußkunden zugute kommen läßt. Es wurde jedoch in den Ausführungen über den Funktionsbereich bereits darauf hingewiesen, daß die TEVen durch die Beschränkung des Warensortiments und wegen des begrenzten Kundenstammes - ceteris paribus - mit weniger Risiken und weniger Kosten arbeiten als der freie Großhändler. Unterstellt man einen gleichen Stückgewinn, würde die TEV günstiger liefern als der Grossist. Die Behauptung, TEVen dieses Typs könnten kostengünstiger arbeiten als Großhändler, wird durch folgendes Faktum besonders gestützt: für diese Einkaufsvereinigungen ist die Gefahr, Verluste aus Warenforderungen zu erleiden, durch das von den Anschlußkunden zur Verfügung gestellte Darlehn bis zur Höhe des Darlehns völlig beseitigt, darüberhinaus durch eine vorsichtige Selektion der Anschlußkunden verringert. Die TEV übt daher die Kreditfunktion nicht in vollem Umfang aus, entsprechend fallen bei ihr weniger Risiken und Kosten an. In den einzelnen Mitgliedern hält sie das Bewußtsein wach, daß sie als Anschlußkunden der TEV keine Risikoprämien für weniger solvente Kunden zu zahlen haben.

Daneben ist die TEV - im Gegensatz zum Großhandel - bemüht, ihren Anschlußkunden auch für solche Waren einen Überblick über den Produzentenmarkt zu verschaffen, die sie nicht selbst über Lager führt. Bei den meisten Geschäftsarten (mit Ausnahme des Lagergeschäftes) sind TEVen und Anschlußkunden gleichermaßen an Kaufabschlüssen mit möglichst hohen Preisnachlässen interessiert, weil gewöhnlich beide Teile an diesen Rabatten partizipieren. In diesen Geschäftsarten ist somit eine Interessenkoordination zwischen TEV und Mitglied hergestellt. Der Einzelhändler erhält durch den Funktionsbereich der TEVen einen Marktüberblick, den er auf sich allein gestellt niemals erreichen könnte; daneben werden auf den Submissionen und bei Sonderangeboten durch Sammelbestellung Auftragsgrößen erreicht, auf Grund dessen erhebliche Mengenrabatte gewährt werden, so daß es auch kleinen Textilwareneinzelhändlern gelingt, zu ähnlich günstigen Preisen wie Großunternehmen einzukaufen. Die TEV erhält auf der anderen Seite von den meisten dieser Abschlüsse ihren Bonus.

4) Der Einfluß von Gesellschaftern und Anschlußkunden auf die Textileinkaufsvereinigungen

War schon in den genossenschaftlich strukturierten TEVen der Einfluß der Geschäftsführung auf die TEV als bedeutend bezeichnet worden, obwohl die gesellschaftsrechtliche Stellung der Mitglieder-Kunden stärker als die der Geschäftsführer ist, so hat bei den nichtgenossenschaftlich aufgebauten TEVen der Anschlußkunde per se keine Mitbestimmungsrechte. Die Geschäftsführung dieser Gesellschaften wird von einem oder mehreren der Hauptgesellschafter oder deren Beauftragten übernommen. Andere Gesellschafter bilden den Aufsichtsrat. Geschäftsführung und Aufsichtsrat bestimmen über die TEV als ihr Eigentum und können die Geschäfte mit dem Ziel der eigenen Gewinnmaximierung führen.

Gesellschaftsrechtlich haben die Anschlußkunden keine Möglichkeit, die Geschäftspolitik der TEV zu beeinflussen. Zwischen der Einkaufsvereinigung und den Anschlußkunden besteht ein sog. Lieferungs- oder Anschlußvertrag, der fast ausschließlich die geschäftlichen Beziehungen der Vertragspartner regelt. Den Anschlußkunden stehen keine Rechte zu, durch die sie den Aufbau der TEVen gegen den Willen der Eigentümer beeinflussen können.

Dagegen besteht für sie die Möglichkeit, auf die TEV über die Geschäftsbeziehungen Einfluß zu nehmen wie bei den Einkaufsgenossenschaften. Dieser Einfluß erstreckt sich vornehmlich auf die Konditionen, zu denen die Lieferungen an die Anschlußkunden erfolgen; darüber hinaus können die Mitglieder mit Vorschlägen hinsichtlich der technischen Geschäftsabwicklung an die TEVen herantreten, ohne daß diese an die Wünsche der Einzelhändler gebunden werden. Die TEVen haben auf der anderen Seite starkes Interesse an einem guten Verhältnis zu ihren Anschlußkunden, weil ihr Erfolg auf Grund des begrenzten Mitgliederkreises in stärkerem Maße als der des freien Großhändlers von den Geschäftsbeziehungen mit den angeschlossenen Einzelhändlern abhängig ist. Diese Wünsche der Anschlußkunden finden jedoch ihre Grenze in dem Streben der TEVen nach Gewinnmaximierung.

Ihre Geschäftsführer werden deshalb nicht bereit sein, den Anschlußkunden oder auch nur einzelnen von ihnen auf Kosten der TEV Rechte einzuräumen oder Vorteile zu gewähren, wenn sie einen anderen Weg sehen, wie z.B. das Ausweichen auf andere Einzelhändler. Diese Möglichkeiten sind zwar durch die Schwierigkeit begrenzt, geeignete Anschlußkunden zu finden, dennoch ist die Abhängigkeit der TEV von einem einzelnen Mitglied nicht so groß, daß dieses wesentlichen Einfluß auf die Geschäftsführung ausüben könnte. Die Position der Anschlußfirma als Kunde ist dabei um so stärker zu beurteilen, je weniger Mitglieder eine TEV hat, und je schwieriger für sie das Ausweichen auf andere Einzelhändler ist. Vornehmlich die beiden Gesellschaften mit wenig mehr als 100 angeschlossenen Einzelhändlern, die durchweg alle mehr als DM 1.000.000,-- bzw. DM 1.500.000,-- Jahresumsatz haben, stehen daher den Wünschen der Mitglieder besonders aufgeschlossen gegenüber. So schüttet beispielsweise neuerdings eine dieser Vereinigungen auf den Druck ihrer Anschlußkunden hin die sog. Geheimboni - das sind nachträgliche Vergütungen der Fabrikaten an die Einkaufsvereinigungen auf Grund von Lieferungen im Strecken- oder Vermittlungsgeschäft - zum größten Teil an die Empfänger der Ware aus. Auch hat sie aus den Reihen der Kunden eine Kommission wählen lassen, welche die korrekte Abrechnung der Boni prüft.

Nachträgliche Rabatte (anstelle der bei den Genossenschaften üblichen Warenrückvergütungen) auf den Umsatz im Lagergeschäft gewähren - mit einer Ausnahme - die TEVen dieses Typs nicht; dagegen bestehen hinsichtlich der Geschäftsbereichsklauseln und Aufnahmebedingungen ähnliche Gepflogenheiten wie bei den genossenschaftlich strukturierten TEVen.

Fast alle Gesellschaften haben einen sog. "Mitgliederausschuß" oder "Aufsichtsrat", der sich aus den Reihen der Anschlußkunden zusammensetzt. Diesem obliegt es jedoch nicht, die Geschäftsführung zu überwachen, vielmehr ist er in erster Linie dazu bestimmt, Fragen der technischen Geschäftsabwicklung mit dem Gesellschaftsvorstand zu besprechen und ihm eventuelle Kundenwünsche vorzubringen. Bindende Entscheidungen für die TEV kann er nicht treffen.

Außerdem bestehen bei mehreren Vereinigungen dieser Art Mitgliederkommissionen, die der Geschäftsführung beim Einkauf und bei der Vormusterung für die saisonal abgehaltenen Submissionen mit ihrem fachmännischen Rat zur Seite stehen. Die TEV geht dadurch keine Verpflichtung ein; dennoch ergibt sich für sie der ökonomische und psychologische Vorteil, daß die Mitglieder der Vormusterungs- und Einkaufskommissionen gleichzeitig Kunden der TEV für die vorgemusterten Artikel sind und daß in ihnen der Eindruck entsteht, sie seien wichtige Mitglieder einer "großen Einkaufsgemeinschaft". Dadurch, daß man die Mitglieder der Kommissionen regelmäßig auswechselt ^{1/}, wird das Gemeinschaftsgefühl nach und nach über alle Anschlußkunden verbreitet.

Generell kann für alle Vereinigungen dieses Typs festgestellt werden, daß die Geschäftspolitik zwar letztlich vom Vorstand der TEV bestimmt wird, daß die Mitglieder aber auf Grund ihrer Kundenstellung nicht geringen Einfluß auf die Entscheidungen der TEVen haben. Diese sind bestrebt, die Interessen von Einkaufsvereinigung und Mitgliedern soweit wie möglich aufeinander abzustimmen und auf die gleiche Interessenlage der Vertragspartner hinzuweisen. "Es muß also dem gesamten Einkaufspersonal in Fleisch und Blut übergehen, daß unsere Firmen und die" (TEV) "ein Faktor mit gemeinschaftlichen Interessen gegenüber den Fabrikanten sind. Wir müssen gemeinschaftlich disponieren, wenn wir etwas erreichen wollen" ^{2/}. Abgesehen von der werbenden Zielsetzung dieser Worte, kann unter den Mitgliedern der engeren Zusammenschlüsse tatsächlich ein gewisses Gemeinschaftsbewußtsein festgestellt werden. Die einzelnen, großen Anschlußkunden sind sich der Stärke ihrer Positionen durchaus bewußt und wissen ihre Interessen auch gegenüber der Geschäftsführung der TEVen durchzusetzen. Mit steigender Anzahl der angeschlossenen Einzelhändler nimmt allerdings der Einfluß der Mitglieder auf die TEV, aber auch umgekehrt der Einfluß der TEV auf die Anschlußkunden, ab.

1/ Vergl.: S. 31 des Rundschreibens einer TEV an ihre Mitglieder (1956)

2/ ebenda, S. 33

5) Die Größe der Einkaufsvereinigungen und der Betriebe ihrer Anschlußkunden

Die Angaben über die Größe dieser Vereinigungen sind leider sehr lückenhaft. Vor allem hinsichtlich der Umsätze waren kaum absolute Zahlen zu erfahren. Lediglich die Katag gibt ihren Umsatz für das Geschäftsjahr 1956/57 mit DM 48.000.000,- an^{1/}. Von zwei anderen Gesellschaften liegt die Anzahl der Beschäftigten vor. Sie belief sich im Jahre 1956 auf 350 bzw. 150 Personen.

Versucht man, die Umsätze der TEVen auf Grund der Zahl der Anschlußkunden und deren durchschnittlicher Umsatzgröße zu schätzen, so kann mit Vorbehalt festgestellt werden, daß diese TEVen meist größere Betriebe unterhalten als die genossenschaftlich strukturierten Einkaufsvereinigungen und daß sie alle größere Jahresumsätze tätigen als die vorherrschende Größenklasse des deutschen Großhandels mit Textilien und verwandten Artikeln^{2/ 3/}.

Fünf dieser Gesellschaften geben als Absatzraum das gesamte Bundesgebiet an und nur eine TEV dieses Typs beschränkt sich auf den nord- und nordwestdeutschen Raum^{4/}.

Hinsichtlich der Größe der Betriebe der Anschlußkunden müssen unter diesen TEVen zwei Gruppen unterschieden werden: zwei Gesellschaften beschränken ihren Mitgliederkreis auf große Textileinzelhandlungen mit Mindestumsätzen von DM 1.Mill. bzw.

^{1/} Vergl. Handelsblatt Nr. 26, vom 2.3.1959, S. 6

^{2/} Vergl. Band 212 Statistik der Bundesrepublik Deutschland, a.a.O., S. 19: Lt. Gewerbekennziffer 6353 gab es in 1956 in der Bundesrepublik 5.620 steuerpflichtige Textilgroßhändler mit einem Gesamtumsatz von DM 2.767,5 Mill. Die vorherrschende Größenklasse setzte zwischen DM 500.000,- und DM 10.000.000,- um, und zwar setzten 18 % der Steuerpflichtigen 56,4 % des Gesamtumsatzes um. Innerhalb dieser vorherrschenden Größenklasse betrug der Durchschnittsabsatz etwa DM 1.500.000,-.

^{3/} Anm.: Auch ohne die oft erheblichen Umsätze im Vermittlungsgeschäft mit und ohne Delkredere-Übernahme.

^{4/} Anm.: Die Grohag GmbH hat außerdem Anschlußkunden in Frankreich, Holland, Österreich, Schweiz, Dänemark, Luxemburg und Südafrika. Vergl. Handbuch 1958, a.a.O., S. 32

DM 1,5 Mill. pro Jahr. Der Durchschnittsumsatz der Anschlußkunden liegt aber weit höher. Von einer dieser Vereinigungen wird er für 1956 mit DM 2,7 Mill. angegeben, der anderen Vereinigung sollen - nach mündlichen Informationen des Verfassers - im Durchschnitt noch größere Mitglieder angeschlossen sein. Der Kreis der Mitglieder wird dafür relativ klein gehalten. Er betrug am 1. 1. 1958 101 bzw. 142.

Dagegen zählen die übrigen Vereinigungen hauptsächlich kleinere und mittlere Betriebe mit Umsätzen zwischen DM 200.000,-- und DM 500.000,-- pro Jahr zu ihren Anschlußkunden^{1/}. Ihre Zahl beläuft sich auf 232 bzw. 371, eine Gesellschaft beliefert 1.100 Anschlußkunden.

Über die Größenstruktur der 380 deutschen Grohag-Mitglieder liegen keine Angaben vor^{2/}.

Vergleicht man die Größe dieser Mitgliederbetriebe mit den Umsatzgrößenklassen des gesamten Textileinzelhandels der Bundesrepublik Deutschland, so läßt sich - wie bei den Genossenschaften der Detailhändler mit Textilien - eindeutig feststellen, daß mit steigender Größe der Einzelhandlungen der Anteil der Anschlußkunden von Einkaufsvereinigungen stark zunimmt. Das wird durch folgende Tabelle besonders deutlich:

Tabelle 11 ^{3/}

Umsatzgrößenklasse Jahresumsatz 1957 DM	Anzahl der dt. Textileinzel- handlungen	Anschlußkunden einer er- werbswirtschaftlich orien- tierten TEV	
		absolut	in Prozent von der Gesamtzahl der dt. Textil- einzelhandlun- gen
unter 100.000,-	61.557	180	-,3
100 - 250.000,-	10.792	696	6,4
250 - 500.000,-	4.036	747	18,5
500 - 1.000.000,-	1.934	355	18,4
über 1.000.000,-	<u>1.433</u>	<u>357</u>	<u>24,9</u>
	<u>79.752</u>	<u>2.335</u>	im Durchschnitt --- = 2,92 % ---

1/ Anm.: Angaben auf Grund der Fragebogenerhebung, ergänzt um Mitteilungen der TEVen in der Fachpresse. Vergl. Textil-Wirtschaft Nr. 39 vom 24.9.1959, S. 54

Wie bei den "retailer owned cooperatives" können auch hier in erster Linie die Selektionsprinzipien der TEVen als Ursache für den relativ hohen Anteil der "organisiert" einkaufenden Einzelhändler in den Umsatzgrößenklassen über DM 250.000,-- Jahresumsatz angesehen werden.

Größe und Anzahl der Betriebe der Anschlußkunden wirken sich auch auf die Struktur dieser Vereinigungen aus. Das Verhältnis Anschlußkunden : Geschäftsführung wird dadurch nicht unwesentlich beeinflußt. Je größer die Zahl der Anschlußbetriebe und je kleiner der Umsatz jedes einzelnen Betriebes mit der TEV, desto unabhängiger ist die Geschäftsführung der Einkaufsvereinigung in ihren Dispositionen von den Anschlußkunden. Der Einfluß eines relativ kleinen Kundenkreises mit großen Umsätzen ist dagegen weit stärker zu beurteilen.

-
- 2/ Anm.: Von der Grohag waren keine Angaben über die Größenstruktur der Mitgliederbetriebe zu erhalten. Meyer, a.a.O., S. 71, stellt 1928 den besonderen Charakter der Grohag hinsichtlich der Heterogenität der Kunden heraus, da sie mit Einzelhändlern mit Umsätzen zwischen RM 150.000,- und mehreren Mill. zusammenarbeitet; auf die heutigen Verhältnisse lassen sich daraus allerdings keine sicheren Schlüsse ziehen.
- 3/ Anm.: Die Tabelle ist nach denselben Quellen wie Tabelle 9 Auf S.123 zusammengestellt. Für die Einteilung der Anschlußkunden in die verschiedenen Umsatzgrößenklassen gelten die gleichen Vorbehalte wie in Fußnote 1 b), S.123 für die Einteilung der Mitglieder der genossenschaftlich strukturierten Mitglieder der TEVen.

III. Zusammenfassung und Vergleich der verschiedenen Arten der Integration der Handelsstufen.

Im folgenden soll versucht werden, die wesentlichen Merkmale der zuletzt behandelten nicht genossenschaftlich aufgebauten TEVen thesenartig zusammenzufassen, und diese den "retailer owned cooperatives" und anderen Integrationsformen des Handels gegenüberzustellen. Dieser Vergleich wirft gleichzeitig die Frage nach der besseren Art des Zusammen- oder Anschlusses auf. Sie läßt sich allerdings wegen der Mannigfaltigkeit der Faktoren, die dieses Problem beeinflussen, nicht generell beantworten. Es kann daher - im Anschluß an die eingehende Darstellung in der Strukturanalyse - nur rein theoretisch untersucht werden, ob die wesentlichen Argumente für oder gegen die einzelnen Arten der Integration der Handelsstufen auf die untersuchten Typen anwendbar sind oder nicht.

Für die erwerbswirtschaftlich ausgerichteten TEVen lassen sich folgende charakteristischen Merkmale aufzeigen:

- 1) Textilwareneinzelhändler schließen mit Groß- oder Detailhändlern sog. Lieferungsverträge ab, von denen sich beide Vertragspartner eine Steigerung ihrer eigenen Gewinne versprechen. Die Verträge sind z.T. so konstruiert, daß beide Seiten Interesse an einer Umsatzsteigerung des Vertragspartners haben. In anderen TEVen dieser Gruppe ist eine Interessenkoordination auf Grund der verschiedenen Geschäftsarten festzustellen.
- 2) Innerhalb dieses Typs ist zwischen TEVen zu unterscheiden, die mit relativ wenigen umsatzstarken Anschlußkunden intensiv zusammenarbeiten, und solchen; die mit verhältnismäßig vielen, nicht unbedingt großen Einzelhandelsbetrieben weniger eng verbunden sind. Während bei jenen die TEVen am Einzelhandelsumsatz der Anschlußkunden beteiligt sind, erfolgt die Bindung an die TEV bei letzteren in Form von Darlehn,

die der Einkaufsvereinigung durch die angeschlossenen Einzelhändler für die Dauer der Lieferungsverträge zur Verfügung gestellt werden.

- 3) Gesellschaftsrechtlich sind alle TEVEN dieser Gruppe von ihren Anschlußkunden völlig unabhängig, jedoch haben die Mitglieder auf Grund ihrer Kundenstellung - vor allem in den engen Zusammenschlüssen - einen gewissen Einfluß auf die Geschäftspolitik der Einkaufsorganisation, der den der Kunden freier Großhändler wesentlich übersteigt.
- 4) Nimmt man die vorherrschende Größenklasse des Großhandels mit Textilien als Maßstab, so sind alle TEVEN dieses Typs oberhalb dieser Größenklasse einzustufen, ohne selbst ausgesprochene Großunternehmen zu sein. Im Durchschnitt liegen sie über dem Umsatz der genossenschaftlich orientierten TEVEN.

Für genossenschaftlich strukturierte TEVEN lassen sich demgegenüber folgende charakteristischen Merkmale herausstellen:

- 1) Textilwareneinzelhändler gründen eine rechtlich selbständige Gesellschaft auf der Großhandelsstufe, die zur Verbilligung des Wareneinkaufs der beteiligten Einzelhändler beitragen soll. Alle Kunden dieser Gesellschaften sind gleichzeitig deren Gesellschafter und tragen zur finanziellen Basis des Gemeinschaftsunternehmens durch Kapitaleinlagen bei.
- 2) Die Führung dieser TEVEN ist angestellten Geschäftsführern anvertraut, die die Einkaufsvereinigungen selbständig und mit Interesse an einer Expansion der Gesellschaften leiten. Rein rechtlich gesehen hat zwar die Mitgliederversammlung (nicht das einzelne Mitglied) in allen diesen Vereinigungen eine überragende Stellung. Die geschäftsführenden Vorstandsmitglieder haben jedoch in den meisten Fällen weit mehr Einfluß auf die Geschäftspolitik der TEV als die Mitgliederversammlung, so daß das genossenschaftliche Prinzip der Selbstverwaltung in seiner ursprünglichen Fassung zumindest stark abgeschwächt ist.

- 3) Unter den Beziehungen der Einzelhändler zu den TEVEN überwiegen die geschäftlichen; erst in zweiter Linie treten die Mitglieder als Gesellschafter in Erscheinung.
- 4) Die TEVEN stehen hinsichtlich ihrer Umsätze und der Anzahl ihrer Beschäftigten unter den deutschen Einkaufsgenossenschaften des Einzelhandels, ohne Berücksichtigung der Zentralgenossenschaften, weit an der Spitze.

Vergleicht man nun die verschiedenen Typen der TEVEN miteinander und versucht, die Frage nach der "besseren" Art des Zusammen- oder Anschlusses zu beantworten, so ergibt sich folgendes:

- 1) Ein entscheidender Vorteil für die Mitglieder-Kunden wird den Genossenschaften gegenüber erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmen zugesprochen: während bei diesen das Gewinnmaximierungsprinzip die Ausgangsbasis ihrer ökonomischen Überlegungen sei, erstrebten die Genossenschaften selbst keine Gewinne, sondern begnügten sich mit der Deckung ihrer Selbstkosten ^{1/}.

Für die genossenschaftlich strukturierten TEVEN gilt dazu folgendes: das Kostendeckungsprinzip wird in seiner reinen Form mit jährlicher Abrechnung und Rückvergütung der Überschüsse an die Mitglieder nicht mehr durchgeführt. Statt dessen neigen die Geschäftsführer aller TEVEN dazu, der Gesellschaft Überschüsse zu erwirtschaften, und diese in Form offener oder stiller Reserven der Einkaufsvereinigung zu erhalten. Diese Überschüsse sollen dazu dienen, die vom Vorstand erstrebte Expansion der Gesellschaften mitzufinanzieren und sollen gleichzeitig dazu beitragen, die Unabhängigkeit der Geschäftsführung von den Mitgliedern zu vergrößern.

Von Seiten der Vorstandsmitglieder wird dieser Expansions-trend wie folgt begründet: je größer und kapitalkräftiger der Einkaufsverband ist und je mehr er seinen Geschäftsbetrieb rationalisiert hat, desto mehr kann er zur Förderung

^{1/} Vergl. Ohm (II), a.a.O., S. 51

der Mitglieder beitragen. Diese Argumente sind zwar stichhaltig, berücksichtigen aber nicht immer die Vorstellungen der Anschlußkunden, die sich gewöhnlich mehr kurzfristige Vorteile von ihrer TEV versprechen.

Diese Einstellung der aktiven Anschlußkunden und ihr Einfluß in der Gesellschafterversammlung begrenzen das "Gewinnstreben" der Geschäftsführung. Diese kann deshalb nicht das Gewinnmaximum einer unabhängigen Wirtschaftseinheit erstreben, obwohl sie versucht, für die Genossenschaft einen möglichst hohen Überschuß zurückzubehalten. Dieser Überschuß ist aber normalerweise nicht so hoch wie der Gewinn einer freien Unternehmung, da die Mitglieder der TEVen einmal als Kunden zum anderen aber auch als Gesellschafter zufriedengestellt werden müssen. Außerdem können erhöhte Überschüsse nur durch Intensivierung der Geschäftsbeziehungen mit den vorhandenen Mitgliedern oder durch Ausdehnung des Mitgliederkreises erzielt werden, da das Nichtmitgliedergeschäft satzungsgemäß ausgeschaltet ist und auch in der Praxis keine Bedeutung hat ^{1/}. Intensivierung der Geschäftsbeziehungen und Ausdehnung des Mitgliederkreises ^{2/} verlangen auf der anderen Seite besonders günstige Einkaufspreise für die Mitgliederkunden und bilden damit eine natürliche Grenze für das "Gewinnstreben" der Gesellschaft.

Die Vorteile der Mitgliederschaft in einer genossenschaftlich orientierten TEV haben ihren Grund also nicht darin, daß letztere keine Überschüsse anstreben, sondern ergeben sich durch die Tatsache, daß dem "Gewinnstreben" dieser Gesell-

1/ Anm.: Der Anteil des Mitgliedergeschäfts am Eigenumsatz betrug bei den in den Jahrbüchern des Deutschen Genossenschaftsverbandes berichtenden Textileinkaufsgenossenschaften in den Jahren 1956 = 99 %, 1957 = 97 %, 1958 = 96 % und 1959 = 98 %. Vergl. "Jahrbücher des Deutschen Genossenschaftsverbandes" 1956 - 1959, Bonn, S. 121, 129, 135 und 153.

2/ Anm.: Die Möglichkeit, den Mitgliederkreis auszudehnen, ist durch die Geschäftsbereichsklausel und durch die Schwierigkeit, "passende" Mitglieder zu finden, vor allem in den TEVen mit größeren Anschlußkunden heute schon ziemlich begrenzt. Vergl. Tabelle 12 auf S. 159 über den Anteil der Mitglieder von TEVen in den verschiedenen Umsatzgrößenklassen.

schaften engere Grenzen gesteckt sind als rein erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen, die gesellschaftsrechtlich von ihren Kunden völlig unabhängig sind, und daß dieses "weniger an Gewinn" den Mitgliedern zugute kommt. Der behauptete Vorteil als solcher besteht, wenn auch nicht in der Größe, wie ihn den Genossenschaften nahestehende Kreise darzustellen versuchen.

- 2) Das "Gewinnstreben" der genossenschaftlich orientierten TEVen entzieht gleichzeitig der Behauptung Vaterrodts den Boden, Genossenschaften fehle das unternehmerische Element, da sie von angestellten Geschäftsführern funktionärsmäßig und ohne Eigeninteresse verwaltet würden; diese könnten aber niemals ein Unternehmen so gut führen wie Unternehmer, die ihrem eigenen Betrieb vorstünden. Vaterrodt baut seine Behauptung, "daß insgesamt die freiwilligen Zusammenschlüsse" (gemeint sind freiwillige Ketten) "den ähnlichen Absatzformen überlegen sind"^{1/} im wesentlichen auf diesem Kriterium auf^{2/}.

Die Geschäftsführer der deutschen TEVen sind aber durchaus keine funktionärsmäßigen Verwalter; sie haben nicht zuletzt auf Grund ihrer Umsatzbeteiligung ein Eigeninteresse^{3/} an der Expansion und Konsolidierung der von ihnen geführten Unternehmen. Zudem wird die Geschäftsführung in den TEVen durch Beiräte aus dem Kundenkreis bei ihren Dispositionen beraten, so daß auf diese Weise das Kundeninteresse, das letztlich zu fördern ist, besondere Berücksichtigung findet.

Die unternehmerische Initiative kann den genossenschaftlich organisierten TEVen also nicht abgesprochen werden. Damit

1/ Vaterrodt, Klaus: "Die freiwilligen Zusammenschlüsse zwischen Groß- und Einzelhandlungen als Möglichkeit der Rationalisierung im Handel", Kölner Dissertation 1956, S.145

2/ Vergl. ebenda, S. 133, 134, 137 und 143

3/ Anm.: Mit dem Argument des mangelnden Eigeninteresses könnte man auch die Vorstände vieler großer Aktiengesellschaften kritisieren, da deren Interesse in etwa dem der Geschäftsführer der genossenschaftlich organisierten TEVen entspricht.

entfällt das Hauptargument Vaterrodt's. Auf der anderen Seite sind dem "Gewinnstreben" der Geschäftsführung durch das Kunden- und vor allem durch das Gesellschafterverhältnis Grenzen gesetzt, die den Mitgliedern allein auf Grund der Struktur der Vereinigung Vorteile gegenüber dem Kunden unabhängiger erwerbswirtschaftlich ausgerichteter Großhändler gewähren.

- 3) Als weiteres nachteiliges Strukturelement der Genossenschaft erwähnt Vaterrodt die nichtgeschlossene Mitgliederzahl^{1/}. Der Auslegung des § 1, Abs. 1 des Genossenschaftsgesetzes nach besteht aber kein Anspruch auf Aufnahme in eine Genossenschaft^{2/}. Die vorsichtigen Selektionsprinzipien der deutschen TEVen sprechen sogar eher für die "Geschlossenheit der Mitgliederzahl", so daß auch diesem Argument die Grundlage entzogen ist.
- 4) Die Anschlußkunden der nichtgenossenschaftlich aufgebauten TEVen suchen sich diese Vorteile der Genossenschaftsmitglieder durch die Gestaltung der Lieferverträge zu eigen zu machen; das gelingt u.E. nur den engen Zusammenschlüssen, und zwar durch die vertragliche Fixierung der Aufschläge, die die TEV neben den eigenen Einkaufspreisen in Rechnung stellen kann. Dadurch wird auf anderem Wege eine ähnliche Gewinnbegrenzung vorgenommen wie bei den Genossenschaften. Die Lieferverträge derjenigen TEVen, die ihre Mitglieder hauptsächlich durch Darlehn an sich binden, enthalten nicht ohne weiteres strukturbedingte Vorteile für die Anschlußkunden. Deren Präferenzen ergeben sich in erster Linie aus den verschiedenen Geschäftsarten dieser Vereinigungen.

Ihrem rechtlichen Aufbau nach gleichen die nicht genossenschaftlich organisierten TEVen in etwa den "freiwilligen Ketten", die in Deutschland hauptsächlich in der Lebensmittelbranche vorkommen. Ein wichtiger Unterschied besteht allerdings: sämtliche TEVen lassen ihren Anschlußkunden die Wahl,

1/ Vergl. Vaterrodt, a.a.O., S. 142

2/ Vergl. Paulick, a.a.O., S. 57

wo sie ihre Waren einkaufen wollen, während die freiwilligen Ketten einen 100 %igen Bezugswang beim Kettengroßhändler erstreben. Es gibt in keiner TEV Abmachungen, die den angeschlossenen Detailhändler direkt verpflichten, bei seiner TEV zu kaufen und auch in den engen Zusammenschlüssen geht immer ein Teil des Wareneinkaufs direkt oder indirekt über die Einkaufsvereinigung. Anders ist das in den freiwilligen Ketten: "Eine solche Aufgabe des Großhändlers ist - um ein Beispiel zu geben - die vollkommene Übernahme und Durchführung des Einkaufs für seine Einzelhändler^{1/} und "eine solche Verpflichtung" (des Einzelhändlers) "wird bei einem volldurchorganisierten freiwilligen Zusammenschluß z.B. sein, daß die Mitglieder in totaler Auftragskonzentration ihren gesamten Bedarf bei ihrem Zusammenschlußgroßhändler zu decken haben^{2/}."

Für unsere Untersuchung ergibt sich daraus die Frage, ob die "totale Einkaufszusammenfassung" überhaupt und besonders für die Zusammenschlüsse des Textileinzelhandels erstrebenswert ist. Die Vorteile eines so engen Zusammenschlusses liegen im wesentlichen in der Möglichkeit, die Ware rationeller und billiger vom Produzenten zum Einzelhändler gelangen zu lassen. Der "Kaufzwang" ist ohne Zweifel ein Mittel, die Aufträge der Groß- und auch der Einzelhändler, die bisher bei mehreren Produzenten oder Großhändlern einkauften, zu vergrößern und damit günstigere Preise zu erzielen^{3/}. Er hat aber auch einen wesentlichen Nachteil: es besteht immer die Gefahr, daß der angeschlossene Einzelhändler völlig den Kontakt mit dem übrigen Einkaufsmarkt und damit die Vergleichsmöglichkeit mit den Angeboten der Konkurrenten seines Zusammenschlußgroßhändlers verliert. Für Textilien und vor allem für Bekleidung tritt noch erschwerend hinzu, daß Textilwaren im allgemeinen langsamer umgeschlagen werden als Lebensmittel^{4/} und daß es kaum genü-

1/ Vaterrodt, a.a.O., S. 78

2/ ebenda, S. 82

3/ Anm.: Das gilt zumindest bis zu einer bestimmten Auftragsgröße. Von der Kapazitätsgrenze des Produktionsbetriebes an, können auch noch größere Aufträge den Produzenten nicht mehr zu weiteren Preisnachlässen veranlassen

4/ Vergl. Die durchschnittlichen Abteilungsfrequenzen der Textilfachgeschäfte und der Lebensmittel in Kaufhäusern im "Statistischen Jahresbericht der Kaufring-eGmbH. für 1955", S. 14 und 15 und "Handelsblatt" Nr. 167 vom 6.10.1959, S. 3

gend Textilwareneinzelhandelsgeschäfte gibt, deren Sortimenten so vollkommen übereinstimmen, daß ein oder wenige Großhändler den gesamten Bedarf dieser Einzelhändler im Lagergeschäft zu führen imstande wären. U.E. ist letzteres einer der Hauptgründe, warum es im Textilsektor noch keine freiwilligen Ketten mit völliger Auftragskonzentration gibt und warum auch in Zukunft nur bei außerordentlicher Verschärfung des Preiswettbewerbs mit so engen Zusammenschlüssen zu rechnen ist.

Für die deutschen Textilwareneinzelhändler gilt nach wie vor ein gewisses Streben, ihren Einzelhandelsgeschäften einen individuellen Charakter zu geben. Sie wollen die Chancen eines Produzentenmarktes, der wie kaum ein zweiter in Deutschland unter starkem Konkurrenzdruck steht, ständig selbst ausnützen können und sind deshalb auch nicht bereit - wie die Praxis zeigt - ihren Einkauf einseitig bei einer Einkaufsvereinigung vorzunehmen, obwohl die totale Einkaufskonzentration in den meisten Fällen zum billigsten Warenbezug führen würde.

Die deutschen TEVen sind Kompromisse zwischen dem Streben der Einzelhändler nach Verbilligung des Warenbezugs und nach Wahrung des individuellen Charakters der Einzelhandelsgeschäfte und nach Sicherung ihrer Dispositionsfreiheit.

Die Struktur der einzelnen Vereinigung trägt dem einen oder anderen Moment mehr Rechnung; dabei neigen die genossenschaftlich orientierten TEVen - mit einer Ausnahme - dazu, den Mitgliedern größere Freiheit zu gewähren, als die engen Zusammenschlüsse der nicht genossenschaftlich strukturierten Einkaufsvereinigungen.

F. Bedeutung und Entwicklungsschancen der Textileinkaufs-
vereinigungen im deutschen Textileinzelhandel.

Die relativ geringe Anzahl der deutschen TEVen (zwanzig) könnte dazu führen, die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der gemeinschaftlich einkaufenden Textileinzelhändler als gering einzuschätzen. Das entspräche jedoch nicht den realen Verhältnissen in unserer Volkswirtschaft. Betrachtet man nämlich die im vorigen Abschnitt getrennt dargestellten Formen der TEVen wieder als einheitliche Erscheinung, so ergibt sich in Zusammenfassung der Tabellen von S. 123 und S. 149 folgendes Bild, das die Größenstruktur aller Anschlußkunden der TEVen in einer Tabelle wiedergibt. Zum Vergleich wurde der gesamte deutsche Textileinzelhandel in dieselben Umsatzgrößenklassen eingeteilt und der Anteil der Mitglieder von TEVen in den verschiedenen Größenklassen ermittelt.

Tabelle 12

1957		A		B		C
Umsatzgrößen-		Textileinzel-		Mitglieder von		B in Prozent
klassen (Jah-		händler in der		TEVen		von A
resumsatz in DM)		Bundesrepubl.				
		insgesamt				
		absolut	%	absolut	%	
bis	100.000,-	61.557	77,2	402	7,7	-,7
von	100.000,- -					
	250.000,-	10.792	13,5	1554	29,8	14,4
von	250.000,- -					
	500.000,-	4.036	5,1	1669	32,-	41,3
von	500.000,- -					
	1000.000,-	1.934	2,4	793	15,2	41,-
über	1000.000,-	1.433	1,8	798	15,3	55,7
		79.752	100,-	5216	100,-	im Durchschnitt
						6,54 %

Quelle: Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Band 219
a.a.O., S. 32 und 'Textil-Mitteilungen' Nr. 52 vom
1.5.1958, S. 8

Die Tabelle zeigt, daß die deutschen TEVen in den Umsatzgrößenklassen über DM 250.000,-- Jahresumsatz mehr als 40 %, von den Textilgeschäften mit über DM 1. Mill. Umsatz pro Jahr mehr als die Hälfte zu ihren Mitgliedern zählen. Die größte Bedeutung haben die TEVen also zweifellos in Kreisen der größeren Einzelhändler erlangt und man kann annehmen, daß hier die Anzahl geeigneter Einzelhandlungen, deren Inhaber zum Beitritt in eine TEV bereit sind, - unter Berücksichtigung der angestrebten Homogenität der Anschlußkunden in den einzelnen Vereinigungen - sehr klein geworden ist. Völlig anders ist die Situation bei den kleinen Textileinzelhandlungen, vor allem bei denen mit weniger als DM 100.000,-- Jahresumsatz: von diesen sind nur -,7 % von den Detailhändlern mit Umsätzen zwischen DM 100.000,-- und DM 250.000,-- nur 14,4 % Mitglied einer TEV. Faßt man die beiden Größenklassen zusammen, ergibt sich ein durchschnittlicher Anteil von 3,1%. Vom gesamten deutschen Textileinzelhandel gehören 6,54 % einer TEV an. Die oben erwähnte^{1/} Umfrage der 'Textil-Wirtschaft', nach der 40 % aller befragten mittelständischen Einzelhändler mit Textilien den Anschluß an einen Einkaufszusammenschluß für notwendig halten, zeigt also, daß der "Bedarfnach TEVen" in erster Linie die unteren Größenklassen des Textileinzelhandels mit Jahresumsätzen bis zu DM 250.000,--, besonders aber bis DM 100.000,-- betrifft, während unter den "Großen" eine gewisse "Sättigung" des Bedarfs festzustellen ist.

Es wurde jedoch in dieser Arbeit schon wiederholt auf die weniger günstigen Entfaltungsmöglichkeiten der TEVen der "kleinen" Detailhändler hingewiesen^{2/}. Für die Praxis ergibt sich daraus die Frage, ob es nicht doch Mittel und Wege gibt, auch den kleinen Einzelhändlern die Vorteile der Gemeinschaftsbeschaffung und fachlicher Beratung zukommen zu lassen. Gerade hier könnte das genossenschaftliche Ideal von der Selbsthilfe wirtschaftlich Schwacher in besonderer Weise verwirklicht werden.

1/ Vergl. S. 102

2/ Vergl. S. 33 ff und S. 124

Obwohl die Selektionsprinzipien der TEVen in erster Linie als Ursache dafür angesehen werden müssen, daß die Einkaufsvereinigungen eine solch unterschiedliche Bedeutung für die verschiedenen Umsatzgrößenklassen des deutschen Textileinzelhandels gewonnen haben, darf nicht übersehen werden, daß die Größenstruktur der Mitglieder der TEVen nicht von Anfang an im heutigen Maße von Unternehmen der oberen Größenklasse bestimmt war. Die folgende Tabelle zeigt zum Vergleich die der Tabelle 12 entsprechenden Verhältnisse für das Jahr 1951:

Tabelle 13

Umsatzgrößenklassen (Jahresumsatz in DM)	1951 ^{1/}	Textileinzelhändler in der Bundesrepubl. insgesamt		Mitglieder von B in Prozent von A		
		absolut	%	absolut	%	
bis 100.000,-		67.732	84,8	725	14,5	1,1
von 100.000,- - 250.000,-		7.225	9,1	2.075	41,5	28,7
von 250.000,- - 500.000,-		2.879	3,6	1.175	23,5	40,8
über 500.000,-		1.998	2,5	1.025	20,5	51,3
		79.834	100,-	5.000	100,-	im Durchschn. 6,27 %

Quelle: Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Band 112 "Die Umsätze der Umsatzsteuerpflichtigen und deren Besteuerung" (Ergebnisse der Statistik über die Umsatzsteuerveranlagung für 1950), Stuttgart/Köln 1955, S. 118 ff und 'Textil-Mitteilungen' Sonderdruck aus der Ausgabe vom 3.10.1953, S. 2.

^{1/} Anm.: Da für das Jahr 1951 keine Umsatzsteuerstatistik vorliegt, andererseits für 1950 keine Einteilung der Mitglieder von TEVen in Größenklassen, mußte die geringe Fehlerquelle in Kauf genommen werden, die dadurch entsteht, daß die Zahlen aus 1950 mit solchen des Jahres 1951 verglichen werden.

Vergleicht man die beiden Tabellen miteinander, so läßt sich folgendes feststellen:

1. Die Anzahl der Textileinzelhandlungen im gesamten Bundesgebiet und der Anschlußkunden von TEVen blieb von 1951 bis 1957 relativ konstant; dabei sank die Zahl derjenigen Detailhändler, die weniger als DM 100.000,-- im Jahr umsetzten, um 9,1 %. In derselben Zeit verminderte sich die Zahl der Mitglieder von TEVen dieser Größenklasse um 44,6 %.
2. Die Einzelhändler der Umsatzgrößenklassen von DM 100.000,-- bis DM 250.000,-- vermehrten sich von 1951 bis 1957 um insgesamt 49,4 %, die entsprechenden Mitglieder von TEVen verminderten sich im gleichen Zeitraum um 25,1 %.
3. Bei den Umsatzgrößenklassen ab DM 500.000,-- p.a. weichen die "Zuwachsraten" bei den Mitgliedern der TEVen nicht wesentlich von denen des gesamten deutschen Textileinzelhandels ab.

Die Gleichmäßigkeit der Aufwärtsbewegung in den oberen Umsatzgrößenklassen wird wesentlich durch den hohen Anteil der gemeinschaftlich einkaufenden großen Detailhändler beeinflusst. Außerdem können abweichende Ergebnisse in diesen Größenklassen nicht so leicht festgestellt werden, da der "Sprung in die höhere Umsatzgrößenklasse" beispielsweise bei Einzelhändlern, die zwischen DM 100.000,-- und 250.000,-- umsetzen, im Höchstfall eine Umsatzsteigerung von DM 150.000,-- voraussetzt, bei Detailhändlern mit Jahresumsätzen zwischen DM 500.000,-- und DM 1.000.000,-- aber DM 500.000,--. Aus der Entwicklung der "großen" Anschlußkunden lassen sich daher keine Rückschlüsse auf die Leistungen der TEVen herleiten.

Im Gegensatz dazu gibt die unterschiedliche Expansion der kleinen Mitgliedergeschäfte im Verhältnis zum vergleichbaren gesamten deutschen Textileinzelhandel wesentlichen Aufschluß über die Leistungen der TEVen. Wenn auch wegen des Zurechnungsproblems nicht exakt bestimmt werden kann, daß die "kleinen" Mitglieder der TEVen auf Grund ihrer Zugehörigkeit

zur Einkaufsgemeinschaft schnellere Umsatzsteigerungen zu verzeichnen hatten als der "freie" Einzelhändler, so sprechen die Zahlen doch sehr stark für diese Vermutung. Nichts kann die Leistungen der TEVen besser hervorheben als die Erfolge der Anschlußkunden. Gerade die positive Entwicklung dieser Einzelhändler müßte weiteren Zusammenschlüssen kleinerer Detailhändler Vorbild sein. Die Bemühungen der Bundesregierung um eine Stärkung des Mittelstandes könnten auf diese Weise durch Selbsthilfeeinrichtungen der Betroffenen besonders unterstützt werden. Auch im Sinne unserer Wirtschaftsordnung wäre es wünschenswert, wenn es den "kleinen" Einzelhändlern gelänge, so zu arbeiten, daß sie erfolgreich im Wettbewerb mit den Großgebilden des Detailhandels konkurrieren könnten. Zweifellos hat das kleine Einzelhandelsgeschäft gegenüber dem Großunternehmen den Vorteil des persönlichen Kontakts zum Verbraucher. Erreicht es eine Annäherung seiner Kostenlage an die der "Großen", müßte ihm eine ausreichende Existenz auch in Zukunft sicher sein. In erster Linie liegen die Entfaltungsmöglichkeiten von TEVen in dieser Richtung. Ferner könnte eine Intensivierung der Geschäftsbeziehungen zwischen den Anschlußkunden und den bestehenden Einkaufsvereinigungen die Leistungsfähigkeit dieser Einzelhändler erhöhen. Funktionen, welche die TEV besser und billiger als der einzelne Detailhändler selbst ausüben kann, ohne seine Stellung als freier Kaufmann wesentlich zu beeinträchtigen, müssen auf die Dauer den Einkaufsvereinigungen übertragen werden. Die Möglichkeiten, den Weg der Ware vom Produzenten zum Konsumenten zu rationalisieren, sind noch längst nicht erschöpft. Die erwartete Verschärfung des Preiswettbewerbs im gemeinsamen Europäischen Markt verstärkt den Trend zum optimalen Handelsweg. Die deutschen TEVen werden dabei ein wichtiger Faktor sein, die Konkurrenzfähigkeit ihrer Mitglieder zu erhalten.

L i t e r a t u r v e r z e i c h n i s
=====

- Ardüser, Martin: "Der Großeinkauf im Einzelhandel",
Bern und Leipzig 1944
- Blümle, Ernst-Bernd: "Die Funktion der genossenschaftlichen
Einkaufsverbände des deutschen Schuh-
einzelhandels in gesamtwirtschaftli-
cher Betrachtung",
Diss., Freiburg i.d.Schweiz 1959
- Draheim, Georg: "Die Genossenschaft als Unternehmungs-
typ", Göttingen 1955
- Eisfeld, Curt: "Zur Lehre von der Gestaltung der Un-
ternehmung", in 'Zeitschrift für han-
delswissenschaftliche Forschung',
Jahrg. 1951
- Emalianoff, Ivan V.: "Economic Theory of Cooperation",
Washington 1948
- Galbraith, J.K.: "American Capitalism",
New York 1947
- Grünbaum, Heinz: "Die Umsatzschwankungen des deutschen
Einzelhandels als Problem der Betriebs-
politik",
Berlin 1928
- Gutenberg, Erich: "Die Produktion",
Berlin, Göttingen, Heidelberg 1955
- Haag, Fritz: "Einkaufsvorbereitung im Einzelhandel",
in 'Textil-Mitteilungen'
Sonderdruck vom 3.10.1953
- Henzler, Reinhold: "Die Genossenschaft eine fördernde
Betriebswirtschaft",
Essen 1957
- Hohl, Gustav: "Über Maßnahmen des Einzelhandels im
Kampf gegen die Warenhäuser",
Diss., Würzburg 1924

II

- König, Paul: "Der Wareneinkauf bei den Einzelhandelsgenossenschaften", Stuttgart und Berlin 1938
- Landsberger, Erich: "Die Ausschaltung von Wirtschaftsstufen aus dem Erzeugungs- und Verteilungsprozeß der Textilfabrikate", Diss., Nürnberg 1933
- Lang - Weidmüller: "Genossenschaftsgesetz", Berlin 1951
- Liefmann, Robert: "Zur Theorie und Systematik der Genossenschaften", in 'Schmollers Jahrbuch', 1. Halbband 1927
- Lührmann, Wilhelm: "Die Kontrolle des Delkrederegeschäftes bei Genossenschaften des Einzelhandels" in 'Die gewerbliche Genossenschaft' Jahrg. 2, Nr. 14 vom 25.7.1959
- Meier, Albert: "Die Probleme des gemeinschaftlichen Einkaufs der Einzelhändler in Haus- und Küchengeräten, Eisenwaren, Glas und Porzellan", Stuttgart 1929
- Meyer, Walter: "Gemeinschaftseinkauf im deutschen Textileinzelhandel", Diss., Köln 1928
- Menzel, Bernhard: "Preisbindung und Jahresrückvergütung im einzelwirtschaftlichen und genossenschaftlichen Großhandel", in 'Wirtschaft und Wettbewerb', 3. Heft, Jahrg. 10, März 1960
- Mumme, Georg: "Die Beziehungen zwischen Handel und Industrie in einigen typischen Produktionszweigen unter dem Einfluß der modernen Entwicklungstendenzen", Freiburg 1921
- Nieschlag, Robert: "Strukturwandlungen im Großhandel", Heft 42 der 'Schriftenreihe des Deutschen Industrie- und Handelstages', ohne Jahres- und Ortsangabe

III

- van Norden, Heinrich: "Die Einkaufs-genossenschaften des Einzelhandels", Berlin, ohne Jahresangabe
- Ohm, Hans (I): "Die ökonomische Theorie der Genossenschaft als Ausgangsbasis für ihre Abgrenzung von den Kartellen", in 'Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen' 1952, Band II
- Ohm, Hans (II): "Die Genossenschaft und ihre Preispolitik", Karlsruhe 1955
- Paulick, Heinz: "Das Recht der eingetragenen Genossenschaft", Karlsruhe 1956
- Peeters, Alfred: "Die Bedeutung einer Einkaufs-genossenschaft für kleinere und mittelgroße Textilsortimentsgeschäfte", Diplom-Arbeit, Köln 1955/56 (nicht veröffentlicht)
- Pohle, Ludwig: "Die Entwicklung des deutschen Wirtschaftslebens im 19. Jahrhundert", Leipzig 1908
- Riegel, Helmut: "Hausmarken der Einkaufsverbände", in 'Textil-Mitteilungen', Nr. 52 vom 1. 5. 1958
- Schreiterer, Gerhard: "Die Gemeinschaftsbeschaffung im Textileinzelhandel", Stuttgart 1931
(I)
- Schreiterer, Gerhard: "Gemeinschaftseinkauf fördert den Betrieb", als Manuscript gedruckt, ohne Jahres- und Ortsangabe
(II)
- Schreiterer, Gerhard: "Kostensenkung und Leistungssteigerung, Rationalisierung im Einzelhandel durch Einkaufsverbände", Düsseldorf 1952
(als Manuscript gedruckt)
(III)
- Schreiterer, Gerhard: "Rationalisierungsprobleme der Waren-genossenschaften", Sonderdruck aus der Zeitschrift 'Rationalisierung', 10. Jahrg. 1959, Heft 2
(IV)

- Seraphim, Hans-Jürgen (I): "Vom Wesen der Genossenschaften und ihre steuerliche Behandlung",
Neuwied 1951
- Seraphim, Hans-Jürgen(II): "Die genossenschaftliche Gesinnung und das moderne Genossenschaftswesen",
Karlsruhe 1956
- Seraphim, Hans-Jürgen(III): "Wie muß eine wirklichkeitsnahe Theorie das Wesen der Genossenschaften erfassen ?" in 'Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen', Band 8, Jahrg. 1958
- Seyfiert, Rudolf: "Wirtschaftslehre des Handels",
Köln und Opladen 1955
- Sölter, Arno: "Das Rabattkartell",
Schriftenreihe 'Wirtschaft und Wettbewerb'
Düsseldorf 1955
- Sombart, Werner (I): "Die deutsche Volkswirtschaft im 19. Jahrhundert",
Berlin 1909
- Sombart, Werner (II): "Die deutsche Volkswirtschaft im 19. Jahrhundert und im Anfang des 20. Jahrhunderts",
Berlin 1919
- Sombart, Werner (III): "Der moderne Kapitalismus",
Leipzig 1928, 3. Band
- Sonneborn, Chr. und
Seiler, R.: "Einfluß der Lagerhaltung auf Disposition und Auftragsschwankungen in den einzelnen Stufen der Textilwirtschaft",
(vorläufiger Arbeitstitel einer noch nicht veröffentlichten Untersuchung der Forschungsstelle für allgemeine und textile Marktwirtschaft an der Universität Münster)
- Stresemann, Gustav: "Die Warenhäuser. Ihre Entstehung, Entwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung",
in 'Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft'
56. Jahrgang, Heft 4,
Tübingen 1900

- Tarshis, L: "The Elements of Economics",
New York 1947
- Thalheim, Karl C.: "Aufriß einer volkswirtschaftlichen
Strukturlehre",
in 'Zeitschrift für die gesamte
Staatswissenschaft',
Jahrg. 1939
- Triebel, Magdalena: "Zusatzleistungen der Einkaufsge-
nossenschaften des deutschen Ein-
zelhandels",
Stuttgart und Berlin 1937
- Tubbesing, Günter: "Selbstfinanzierung bei hilfswirt-
schaftlichen Genossenschaften",
Göttingen 1958
- Vaterrodt, Klaus: "Die freiwilligen Zusammenschlüsse
zwischen Groß- und Einzelhandlungen
als Möglichkeit der Rationalisierung im Handel",
Diss., Köln 1956
- Weinwurm - Wenkhoff: "Die Geschäftsarten der Einkaufs-
verbände",
in 'Textil-Mitteilungen'
Sonderdruck vom 3.10.1953
- Worpitz, Hans-Georg: "Probleme der Funktionseineigung
im mittelständischen Handel unter
besonderer Berücksichtigung des
Einzelhandels",
Nr. 12 der 'Schriften zur Handels-
forschung'
Köln und Opladen 1960

VI

Blätter für Genossenschaftswesen, Jahrgänge 1934, 1937, 1939 und 1948 bis 1958

Die Einkaufsgemeinschaften des Textileinzelhandels.
Handbuch der Einkaufsverbände, Waren- und Kaufhauskonzerne,
Filial- und Einheitspreisunternehmen im Textileinzelhandel,
Berlin 1937

Handbuch der Einkaufs-Vereinigungen Textil-Schuhe-Hausrat,
Wiesbaden 1950

Handbuch der Textileinkaufsverbände des In- und Auslands,
2. Aufl., Stuttgart 1956

Handbuch der Textileinkaufsverbände des In- und Auslands,
3. Aufl., Stuttgart 1958

Handelsblatt, verschiedene Jahrgänge

Institut für industriegewirtschaftliche Forschung an der Universität Münster, (unveröffentlichte Forschungsergebnisse)

Jahrbücher des deutschen Genossenschaftsverbandes für 1919 und 1948 bis 1958, erschienen in Berlin, Leipzig, Wiesbaden und Bonn

Die Grundlagen der Handelserhebung. Ergebnisse der Fragebogen-Erhebungen im Einzelhandel und Großhandel.
9. Arbeitsgruppe (Handel), Berlin 1929

Statistik der Bundesrepublik Deutschland:

Bände 112, 161, 212 und 219;
(enthaltend die Umsatz- und Umsatzsteuerstatistiken für die Jahre 1950, 1954, 1956 und 1957)
erschieden in Stuttgart und Köln

Statistische Berichte des statistischen Bundesamtes, Wiesbaden:

Die Umsatzentwicklung ausgewählter gewerblicher und landwirtschaftlicher Ein- und Verkaufsvereinigungen seit 1955.
Arb.Nr. V/38/1 vom 24. 2. 1959

Die Umsätze in ausgewählten Zweigen des Großhandels 1959.
Arb.Nr. V/23/65 vom 12.2.1960

Maßziffern zur Umsatzentwicklung im Großhandel, Jahr und Dezember 1956,
Arb.Nr. V/37/21

VII

Statistische Berichte
des Statistischen Bun-
desamtes, Wiesbaden:

Die Umsatzentwicklung des Textil-
wareneinzelhandels im Jahr 1955,
Arb.Nr. V/23/39 vom 3.3.1956

Die Umsätze des Einzelhandels,
Arb.Nr. V/23/64 vom 10.2.1960

Statistik des Deutschen
Reiches:

Band 213: Berufs- und Betriebszäh-
lung vom 12.6.1907,
Gewerbliche Betriebsstatistik.
Abteilung I, Berlin 1910

Band 361: Umsatz- und Umsatzsteuer
in Deutschland nach den Umsatzsteu-
erveranlagungen 1926 - 1928,
Berlin 1931

Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich, 43. Jahrgang,
Berlin 1928

Textil-Mitteilungen (Verschiedene Jahrgänge)

Textil-Wirtschaft (Verschiedene Jahrgänge)

Textil-Zeitung (Verschiedene Jahrgänge)

Veröffentlichungen der Forschungsstelle Textildienst an der
Universität Münster/Westf., Reihe A, Nr.4, Jahrg. 1958

Wege und Kosten der Distribution der Textil-, Schuh- und
Lederwaren. Schriften der Mitteilungen des Instituts für
Handelsforschung an der Universität Köln, Sonderheft 7,
Köln und Opladen 1956

Lebenslauf !

Am 26. Juli 1930 wurde ich als Sohn der Eheleute Josef Opwis und Johanna Opwis, geborene Riddermann in Kevelaer am Niederrhein geboren. Meine Eltern betreiben dort ein Einzelhandelsgeschäft mit Textilwaren. Ich bin deutscher Staatsangehöriger.

Am 5. März 1952 legte ich am Gymnasium Geldern die Reifeprüfung ab.

Vom Sommersemester 1952 bis zum Wintersemester 1955/56 studierte ich an der Universität Köln Betriebswirtschaftslehre, vom Sommersemester 1956 bis zum Wintersemester 1957/58 an der Universität Münster/Westf. Volkswirtschaftslehre.

Am 20. Dezember 1955 bestand ich an der Universität Köln die Diplom-Prüfung für Kaufleute, am 22. Dez. 1960 an der Universität Münster/Westf. die mündliche Doktorprüfung.

Nach meinem Diplom-Examen war ich mehrere Jahre als Prüfungsassistent einer Wirtschaftsprüfer-Sozietät tätig.

